

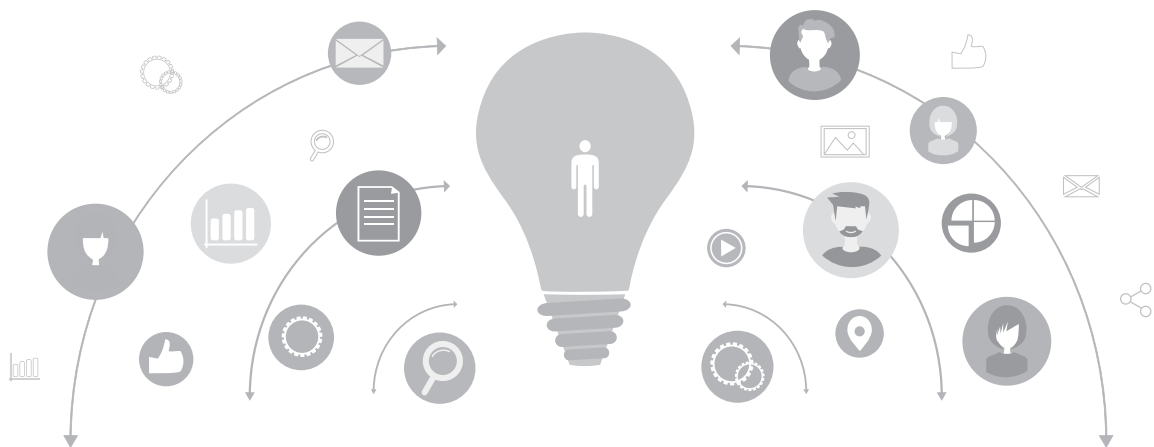
HOW TO RUN SEMINARS & WORKSHOPS

PRESENTATION SKILLS FOR CONSULTANTS,
TRAINERS, TEACHERS, AND SALESPeOPLE, FOURTH EDITION

培训师进阶指南 研讨式工作坊运营手册

[美] 罗伯特·乔勒斯 (Robert L. Jolles) 著

杨洪军 陈秋萍 译 张善勇 审校



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

How to Run Seminars & Workshops: Presentation Skills for Consultants, Trainers, Teachers, and Salespeople, Fourth Edition

ISBN: 978-1119374336

Copyright © 1993, 2001, 2005, 2017 by Robert L. Jolles

All Rights Reserved.

This Translation Published under license.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-7608

图书在版编目（CIP）数据

培训师进阶指南：研讨式工作坊运营手册 /（美）罗伯特·乔勒斯（Robert L. Jolles）著；杨洪军，陈秋萍译. —北京：电子工业出版社，2018.7

书名原文：How to Run Seminars & Workshops: Presentation Skills for Consultants, Trainers, Teachers, and Salespeople, Fourth Edition
ISBN 978-7-121-34299-8

I. ①培… II. ①罗… ②杨… ③陈… III. ①职业培训 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 111021 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：260 千字

版 次：2018 年 7 月第 1 版（原著第 4 版）

印 次：2018 年 7 月第 1 次印刷

定 价：68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

前言

大约 25 年前，我写了本书的第 1 版，将你们带入研讨式工作坊的世界。无论你是培训师、研讨会引导师、演讲嘉宾，还是偶尔必须通过在一群人面前进行演讲来传达想法的人，本书都是为你而写的。从营销、准备到交付的各个方面，本书将指导你了解许多细微的区别，这些区别将让你能够指导一群陌生人，使他们作为一个团队团结一致，达成共同的目标。

很多东西多年来已经发生了很大的变化。越来越多的人负责向他人提供信息。这些培训视频通常被发送到几公里之外甚至跨越大洲的某人的显示器顶部的一个绿点上，进而被其他人看到。当然，也有很多东西保持不变。

无论是在舞台上、课堂上、电话会议上、播客上，还是在线视频中，以及其他许多场合，获得他人的注意与关注，对我们所有人而言仍然是一个挑战。在本版中，我希望讨论技术变化带来的一些新挑战，以及我们如何提供和接收信息。沟通过程不像我们的沟通速度那样发生了那么大的变化。

关于培训，人们有许多误解。我希望解释其中的许多误解。关于对与错，众说纷纭。曾经，我也是一位公司培训师，希望能够根据我的经验给你最终的答案。同我做过的任何培训一样，我希望你能发现本书充满信息与乐趣。我也希望你能在本书中找到支持与动力。这是好的培训技巧的真正价值之一，也是本书的目的。

在马里兰大学完成学业后，我的第一份工作是在纽约人寿保险公司销售保险。我参加了为期四天的如何成为一名保险业务员的培训。我学习了定期人寿保险和终身人寿保险的区别，学习了关于预先存在的条件和其他关键的健康保

险领域，甚至学习了残疾保险和“生死诅咒”——很吓人！四天后，当他们完成对我的保险培训时，他们打开门对我说：“每周两份投保申请，每月十份投保申请。去找人吧！”我接受了培训，但培训让我失望。我被教授的是产品，但没有人告诉我如何销售它们。

大多数成为培训师的人都会落入同一个陷阱。他们被教导教什么而非如何教。他们出现在听众面前的时候，就像我最开始销售保险时一样准备不足。客户想要的不仅仅是关于产品的知识，学员也是如此。所以，不仅要有关于教什么的信息，还要有如何教的信息，这很重要。

我做培训已经超过 35 年了。这些课程是我在三大公司任职时以及自己创业时教授的。在这些年中，我与自己很着迷的一个话题建立了一种爱恨关系。对培训他人爱的部分，是看到数以千计的培训师就像我一样——寻找新的方法，验证和取代旧的想法，有时候只是为了充电。对培训他人恨的部分，主要是其不允许出错。在任何教学中，讲义放错地方、忘记学员的名字，甚至失去培训思路，这些都是可以接受的。但是，在教导某人“如何做”时，错误很少会得到原谅。这是一个挑战。

我将本书看作一种维生素，就像我做了一个很好的技能培训一样。当你服用维生素时，你的身体只会吸收它所需要的维生素。在本书中，我会给你提供很多想法。每个想法是否适合你，取决于你的主题、培训规模大小、你的个性、风格和其他因素。取你所需，忽略不适合你的。

让我来讲个真实的故事。最近我被要求为一家美国大保险公司的大约 100 名经理做培训。这次培训原定要持续 6 小时。代表保险公司协调培训的人在培训前几周才来找我，告诉我培训“没什么大不了的”，只是告诉人们“一些简单的销售技巧”。作为一名职业培训师，我的理解是，所有的培训都是“大事”。在培训开始前几分钟，我的联系人通知我，房间里会有几位嘉宾，这些嘉宾碰巧都是高级副总裁。那个时候，我也被告知，他们想把培训延长到 8 小时，而不是 6 小时。我的回答是“没问题”。我手头上的备用材料足以应对，我的精神准备足以应付高级副总裁。顺便说一句，高级副总裁很少坐在没有目的的培训教室中。正如我所怀疑的那样，这次培训是对我公司及其培训能力的一

次检验。结果如何？在撰写本书时，我们从该公司收到的培训收入约 50 万美元。

无论你是在高级副总裁还是老年人面前说话，无论面对的是 150 位客户还是 15 位客户，总会有压力，总会有成功或失败的可能。作为一名职业培训师，你可能“死”于压力，也可能在压力下茁壮成长。本书的目的在于教你如何在压力下进行培训，并茁壮成长。

在你阅读本书之前，我还有最后一点要说。请记住：我绝对不希望你在读完本书的时候抱着改变自己风格的期望。有许多人声称自己是世界上最伟大的销售人员。你可以从写过书、发行过磁带或进行过演讲的人中任意挑选出一个。每个人都是在他们自己的方式上做得很好的，而我绝不会说别人做得不对。

举个例子，我认为本·费尔德曼（Ben Feldman）是世界上最伟大的销售人员。1979 年，当我在纽约人寿保险公司时，本引领整个销售行业，不只是我的公司，包括所有保险公司在内。其实说他引领这个行业是不公平的，更确切地说他主宰着它。第二名至第十名销售人员的业绩都相当接近。本·费尔德曼的业绩是第二名的三倍。多么传奇！从俄亥俄州首府到扬斯敦，这个人正在重写销售纪录。我没有见过本的照片，但我想象了他的样子——高大、进取、英俊。我觉得他看起来和我很像。有一天，我们收到了一盒本·费尔德曼在办公室里的录像带。计划看录像带的那一天，我正装打扮，然后我的生活改变了。录像带上的本·费尔德曼约 163 厘米高，有些超重，秃顶，说话还有点口齿不清。这完全超出了我的想象，不过我继续看下去。几秒钟内，我被本·费尔德曼所使用的技巧所吸引。正是这个时候我学到了我生命中有史以来最有价值的关于风格的一课：我不可能当本·费尔德曼。然而，我可以关注他的技巧。我问自己：“我要怎么做才能像罗伯特·乔勒斯呢？”罗伯特·乔勒斯不能做本·费尔德曼，本·费尔德曼不能做罗伯特·乔勒斯。

在阅读本书时，继续问你自己：“如何实现这些想法，使它们听起来像我？”如果你承诺坚持自己的风格，并实施本书中推荐的一些想法和技巧，我相信你会做得很好。实际参加你的培训的人，他们的工作、他们在公司中的职位、组织的健康状况和其他更多情况，会影响你如何应用将要学习的东西。在试图将

这些信息与你们当中的尽可能多的人联系起来时，我将把你们称为职业的演讲者、呈现者和培训师。至于你们讲话的对象，我会把他们称为听众、参与者和学员。还要记住一点：接下来将要呈现的内容，无论好坏，甚至丑陋，都是现实世界的。那么我们还等什么呢？让我们准备好出发吧！

罗伯特·乔勒斯

目 录

| 第 1 部分 开始（准备） |

第 1 章 创建培训业务品牌，让客户信任你	2
创建自己的品牌	2
公开课和内训课	4
主题演讲	8
课程和工作坊	9
推广你的课程	13
培训协会或机构	19
第三方营销	20
总结	21
第 2 章 培训成人学员	22
营造有利于培训的氛围	23
建立和保持兴趣	24
利用成人学员的经验	25
将你的课程逻辑结构化	27
用活动来提高参与度	28
设定明确的培训目标	29
使用重复来增强对关键信息的记忆	30
告诉学员你需要他们做什么	31

激励成人学员学习	32
让培训材料视觉化	33
满足学员的信息需求	35
总结	36
第 3 章 识别学员的行为层次	37
第一个层次——无意识的无能	37
第二个层次——有意识的无能	38
第三个层次——有意识的的能力	38
第四个层次——无意识的的能力	39
四个行为层次的实践	41
下一个层次	42
总结	43
第 4 章 培训各种类型的学员	44
孤独者学员	45
安静的学员	47
友善的学员	48
沮丧的学员	50
启发者学员	52
爱开玩笑的学员	54
依赖型学员	55
狙击手型学员	58
最后一些想法	66
总结	67
第 5 章 如何培训有不同需求的群体	68
如何安排具有各种不同需求的大型群体的课程节奏	68
培训多样化群体时的禁忌	69
如何与反应迟缓者合作	70

如何与优秀学员合作	71
总结	72
第 6 章 完成现场准备	73
早上 7:00: 早点确定一切, 准备就绪	73
早上 7:30: 安排谁坐在哪里	74
早上 7:45: 让音乐创造轻松的氛围	75
早上 7:50: 欢迎学员	76
早上 8:00: 让我们准备开始	77
早上 8:10: 破冰时间	78
早上 8:30: 谈期望的时间	83
总结	86
 第 2 部分 交付: 推销出色培训的艺术 	
第 7 章 交付流程	88
推销培训	88
UPPOPPR 过程的介绍	91
掌握 UPPOPPR	103
总结	111
第 8 章 保持兴趣的 30 个技巧	112
总结	132
第 9 章 有效提问的艺术	133
问题的类型	133
准备和指导学员回答问题	137
提问的技巧	140
提问的注意事项	143
总结	153

第 10 章 使用视觉辅助工具	154
活动挂图	155
视频	156
展示的物品	156
激光笔	157
该做什么和不该做什么	157
最后的一些想法	159
总结	160
第 11 章 技术与培训	161
技术革命	161
演示软件	163
笔记本电脑	167
投影仪	167
额外的投影仪技术	170
排除故障	171
其他注意事项	172
音乐	173
电子白板和复制板	174
实物投影仪	175
总结	175
第 12 章 在线培训	176
在线培训的挑战	177
在线培训的优点	178
适合在线进行的课程	179
成功的在线培训的技巧	180
成功的在线视频培训的技巧	182
让别人知道你的在线课程	184

总结	186
第 13 章 提供反馈和指导	187
要避免的陷阱	187
在提供反馈时不要恐吓学员	188
3S 指导	190
总结	192
第 14 章 成功的诀窍	193
总结	210

| 第 3 部分 进阶 |

第 15 章 培训师的内心	212
如何呈现最好的自我	212
始终表现出积极和热情的态度	212
不要将缺乏经验广而告之	213
如何处理工作中的疾病	215
带着分裂人格生存	216
保持好培训的状态	217
自信，但不傲慢	217
应对怀疑	219
应对焦虑	220
总结	222
第 16 章 培训的价值	223
认识新一代的培训师	224
聘请什么样的人	226
总结	227

第 17 章 避免培训的陷阱 228

 如何建立信誉和获得对培训的尊重 228

 培养合格的培训人员 228

 培训无法解决所有业务问题 229

 培训课程的验证 232

 总结 234

第 18 章 与培训管理者的合作 235

 强调培训课程的质量 235

 确保培训师与课程开发人员合作 235

 促进课程内容与培训风格一致 236

 总结 238

第 19 章 评价与支持 239

 评价学员 239

 评价培训师 240

 用课前评估促进准备 241

 切合实际的期望 243

 总结 244

第 20 章 交叉培训 245

 交叉培训的培训师应考虑的因素 245

 如何对新手培训师进行交叉培训 245

 不要做完美主义者 248

 权力及许多权力滥用 249

 总结 250

结语 下一步 251

PART 1
第 1 部分

开始（准备）

- ▶ 第 1 章 创建培训业务品牌，让客户信任你
- ▶ 第 2 章 培训成人学员
- ▶ 第 3 章 识别学员的行为层次
- ▶ 第 4 章 培训各种类型的学员
- ▶ 第 5 章 如何培训有不同需求的群体
- ▶ 第 6 章 完成现场准备

第 1 章

创建培训业务品牌， 让客户信任你

当第一次写这本书的时候，我是施乐公司的高级培训师。以这种身份，我觉得自己应该启动一个项目——教给人们关于企业培训的一切。事实上，对于听众来自组织内部的企业培训师来说可能是这样。不过，我离开施乐开展自己的培训业务已经有 25 年了。在这期间，我学到了关于如何举办课程与工作坊的简单事实。如果你不能让教室里坐满听众，你的业务就无法维持下去。

在接下来的章节中，你将学习为吸引听众所需要了解的一切并采取行动。在本章中，你将学习如何运营培训业务。我的目标是为你提供一些选择和相关的意见，最终让你得到足够多的知识，让你决定如何运营自己的培训业务。

1 创建自己的品牌

在开始吸引听众来参加培训（“让房间坐满人”）之前，你必须弄清楚这些听众想要听到什么。创建自己的品牌这个概念听起来有点泛泛，但不用担心。它没有听起来那么糟糕。“品牌”一词是指如何将你与你所从事行业中的其他人区分开来。

例如，有很多人就销售这个主题进行培训，这也是我培训的主题之一。去书店看看，你会注意到，有些人声称知道的和我一样多——如果不说更多的话。然而，我的品牌体现以下三个方面：

- 我教的是施乐经典的销售方法；

- 我用“可重复、可预测的过程”来授课；
- 我教授创造紧迫性的艺术。

以上这些成为我自己的品牌，它使客户将我做的和别人做的区分开来。这可能将我归到一类工作里，也可能使我与一类工作区分开来。客户可以破译使我独一无二的特点。

你的品牌是什么？这可能是你要问自己的最重要的问题之一。不要急于回答。无论你做什么决定，我建议你遵循几个简单的规则。

规则1——打破陈规

打破陈规可能是一个被滥用了的词语。我的一位同事埃里克·哈根斯 (Eric Hargens),也和销售人员一起工作。他花了很多时间担任顾问和销售经理，他一直在努力解决一个问题——他想专注于客户和销售人员之间的初步对话。这听起来不像在创建品牌，不是吗？经过长时间的思考，他想出了一种不同的表达方式，他称为“聊天艺术”。现在他有一个简单的方式来解释他的独特性是什么。这就是我所说的打破陈规。

规则2——保持简单

我听到做咨询业务的许多人试图创建自己的品牌。当我问他们培训的主题是什么的时候，通常他们下一句话就会告诉我所有我需要知道的事情。

当我听到有人花了五分钟回答这个问题时，这就有问题了。如果你不能简单地解释，你如何推广？大多数人都没有兴趣听你在课程上长篇大论，他们只想知道你要教他们什么。我的经验法则很简单：如果你需要五句话以上才能说明白，那就不够简单。

请理解，“简单”并不意味着“明显”。“简单”是指“易于理解”。我的建议是写出一些能让潜在客户感兴趣的话并进行练习。

规则3——不要低估基础……只是不要推广它

既然你采用创意思维并设法使概念保持简单，你可能会问自己：“如何找

到下一个呼啦圈？”你不需要找到下一个呼啦圈。你需要把你的倾向放在自己的培训主题上，并用坚实的培训技巧将它包围起来。当你阅读本书的时候，你会充分学习这点。如果是我的话，我将从基础开始。

当我离开施乐公司并开始做咨询业务时，我觉得自己处于与销售有关的每个过程的前沿。在我的一个课程上，有人赞扬我对于销售艺术的界定。我并不惊讶，因为我觉得这是我创造的最独特的定义之一。

然后他告诉我，他在他读过的一本书中看到了一个类似的定义。我被吓到了，立即询问他这本书的名字。我读过很多书，从来没有看到过任何与我的定义接近的描述。他说的这本书是由亚历山大·汉密尔顿研究所的约翰·琼斯写的《销售员与销售管理》。琼斯的销售定义是这样的：

从最广泛的意义来说，销售主义基本上是销售一个人的观点——
从其他人的观点入手，将他的思想引领到销售者的观点上的能力。

我必须对琼斯定义中对性别的漠不关心表示道歉，但在写这段话的时候，即 1917 年，他们就是这样的。你看，这不是新的信息；这是已经存在的信息……它只是被遗忘了。

规则 4——要有激情

失去培训业务的最快方式是对创建业务的主题缺乏激情。经验很重要，但经验是可以获得的。激情是无法获得的，激情只能靠感觉。

你真正热爱研究和讨论什么？你和你的主题要相处相当长的时间；我的建议是在这一主题上进行长时间的认真思考。如果你这么做，你和你的听众都会快乐得多！

| 公开课和内训课

创建了自己的品牌之后，还有第二个决定要做。你的培训业务涉及的是公开课还是内训课？这个问题的答案将在很大程度上决定你如何推广你自己。让我们花点儿时间来看每种选择的优缺点。

公开课

公开课是针对大众的。这样的课程通常有多家公司的员工来参加，听众很多。如果参加过这样的课程，你就会明白。通常，这样的课程是在能够容纳许多听众的酒店或其他场所举办的。

公开课的最大优势是利润。在我决定开展培训业务时，一个贡献因素就是我参加的公开课。我参加的是一个为期一天的处理冲突的公开课，费用只是区区 175 美元，当然还有其他成本，如房间的租赁费用、公开课的市场营销费用、点心和咖啡等。但是，不管你能说出多少成本，这也只占公开课收入的很小一部分。

公开课通常都是通过社交媒体、电子邮件广播及邮件列表等来推广的，这取决于主题。例如，我刚才说的公开课是面向人力资源专业人士的。在我讲过课的销售行业中，如果我要面向大众市场，我会以销售经理的邮件列表为目标。如果我要面向培训从业人士，我会发送邮件给培训经理，可能也会发送给举办培训的人力资源从业人士。

如果利润很高，那为什么还会有人想通过其他营销方式创建其他类型的培训业务？答案在于你选择培训的主题及培训的技巧。在你决定这是不是你要考虑的方式时，问问自己以下这些问题。

（1）我的主题是否通用到足以向多个客户提供服务？

在举行公开课时，你的教室里可能有来自超过 100 家不同公司的代表。你的主题必须足够通用，以提供相关的示例给所有人，有时这是不可能的。培训师往往通过强调听众所代表的不同行业并提供与他们有关的直接例子来实现。一旦开始这样做，你就要仔细地提供广泛的例子，尽可能地包括不同的行业。

（2）在有大量听众的公开课中，我的信息会丢失吗？

面对大量听众讲课，需要讲的内容比许多培训师愿意讲得更多。但这并不意味着中间不能进行小组活动。然而，一些话题并不适合应用小组活动。我对以下观点有所坚持，因为我认为任何规模的听众都可以参与某些类型的活动，前提是你的活动必须有助于培训主题。如果课程中插入了强制的、不会给课程增添任何价值的小组活动，那么再也没有比参加这样的课程更糟糕的了。

(3) 你准备让自己的业务专注于这种营销方式吗?

让教室坐满 300 个陌生人,需要做许多工作并支付很多费用。如果这是你选择的方式,那就要准备好坚持下去。这种营销方式需要持续整整一年,要求你在美国的所有大型城市都投放广告。每年的业务能让你收获回头客的回报以及听众的口碑。这对于采用这种营销方式的专业人士是必需的。我个人不会在职业营销上节省一分钱,因为它们能让教室里坐满人。

倾听专业人士的意见并向他们学习。

举办公开课的成本可能正在悄悄地发生。当你查看前期成本——可能包括营销、邮件列表、酒店、旅游、休息和影音支持时,发现公开课收支平衡的成本在 10 000 美元左右,这很常见。

利润很高,这是一种令人兴奋的经营方式。如果你选择以这种方式进行培训业务,那么你在根据客户的具体要求提供内训课时具有领先的优势。公开课有潜力变为内训课;然而,内训课没有变为公开课的潜力。

内训课

对许多像我这样的培训师来说,公开课可能是一个挑战,因为对我们所教授的知识的具体的应用是具体的。我的主题不够通用,不足以提供给多个客户。当我教人销售时,我需要知道他们销售什么才能提供真实的例子。我的技巧不是一般都适用的。我还需要在我所教的技巧上就客户进行角色扮演。虽然在较大的会议中可以进行多个角色扮演,但是如果听众不了解对方的业务,那么这个练习是没有用的。这就是培训业务需要内训课的时候。

内训课是向单一客户提供的课程。这不一定意味着一个单一的环境,只是一个客户。当我开始创业时,我很快就积累了金融业客户。这既令我激动又令我担心。我很兴奋,因为我将开始很快引领一个特定的行业。我又担心,因为我不喜欢总是扮演同一类型的角色(就像演员一样),而在其他行业失去了对我的信任。

内训课一般不会通过大众营销手段来营销,而是对特定客户进行缓慢而有

条不紊的销售。销售周期往往是好几年；然而，对单个客户的销售可以很容易地转化为六位数的咨询费用。这是因为这些客户要的并不是一般的信息。这些客户希望有人了解他们在做什么，并专门定制信息以适应行业以及行业内的某些领域。换句话说，他们想要的正是他们从一般课程中得不到的东西。

这种课程的费用可能很高，因为这些公司很少要求 300 名陌生人在一起上为期一天的课程，他们想在自己的组织内创造文化变革。为此，他们希望有一位顾问可以为组织内的所有员工制订完整的培训计划。

这里没有既定的公式，但是，作为你的向导，我很乐意教给你一种方法。在最简单的形式下，我认为针对组织的真正培训应该包括三个基本项目。

（1）初次培训。对于大多数举办培训的人来说，这是他们的“面包与黄油”课程。根据客户的承诺，该课程的交付需要的时间有长有短，通常为 1~3 天。让我再提一个建议。客户请求内训课，是为了能够从培训师那里得到直接的反馈。这意味着这些课程需要与严格监控的练习高度交互。因此，我不太建议超过 20 人一起参加培训。

（2）后续培训。咨询公司通过提供初次培训计划就可以生存下去的日子已经过去了。客户花钱买了培训，却难以实施在课程中学到的知识，这对他们是不公平的，而明显把钱留在桌子上的咨询师也是愚蠢的。后续培训不是对最初提供的培训的重复，而是对最初所教知识进行的补充。

令人遗憾的是，许多公司从未实现后续培训，因为它从未被实施。这时就需要第三种基本的培训。

（3）实施培训。当完成公司的初次培训时，我遇到的最常见的问题之一就是：“你什么时候回来做后续培训？”我的答案是：“如果你愿意，明天。”其实我很乐意每周回来，但我认为这不是一个非常好的有效的解决方案。然后我补充说：“为什么我不花一点儿时间教你如何实施这个计划？这样可以保护你的投资，然后在六个月到一年的时候回来，我们就不用进行同样的课程，只须简单地加上已经实施的内容。”我的建议是，当你组织培训时，请确保你将上述培训捆绑在一起，以帮助管理人员使用工作辅助、反馈模型和实施基准测试。

这样你就会创造出客户。

以培训为生的人要做的另一个重要的决定是要讲多长时间。我们花一点时间来看一看以下两种最常见的演讲。

主题演讲

当想到培训师时，人们经常会想到主题演讲者。主题演讲者通常是在一小时或更短的时间内面对较多的听众呈现、演示。听众数量多而演讲时间短，要在很深的文化层面上创造变革是非常困难的。这种类型的听众的期望通常可以总结如下：“如果我能从这次演讲中学到一两个好的想法，我会很高兴。”

当离开施乐时，我发誓我永远不会进行主题演讲。毕竟，我来自施乐——一直是全球最伟大的教练。我没有必要走进一个房间去演讲，去教你一两个好的想法来激励你或让你感觉更好。我教授可重复的、可预测的技术，这需要相当长的培训。对一个小组演讲一小时，就称为培训，这在我眼中是可笑的。

我经常被要求提供主题演讲。我拒绝了。我没有办法放弃和乱改我的材料。直到有一天，一个新的客户问我通常得到多少报酬，并提供双倍的价格让我提供主题演讲。一个主题演讲者就这样诞生了。

我没有多久就爱上了这种风格的演讲。不仅报酬不错，而且身体损伤少了很多。你会更喜欢哪个：花费几天的时间在路上，讲八小时甚至更长，还是早起，气喘吁吁地赶到城里，坐豪华轿车往返于演讲地点，并且能够回家吃晚餐？我爱上了这种摇滚明星般的存在，谁不会呢？然后在 2002 年，股市有所改变，经济转向，而演讲行业也随之改变。

那些以发表主题演讲、激励听众一小时为生的演讲者受到影响，很多人失业了。在某种意义上来说，从业人群变少了一点。能保住业务的演讲者被迫适应与客户合作的新方式，而主题演讲的方式已经不合时宜了。几年之内，这个行业又恢复了生机，到了 2008 年，随着市场的下滑，从业人群再次变少。行业在几年内再次重生，然后又衰退。

这是否意味着你不应该提供主题演讲？当然不是！你只要了解什么是主题

演讲，什么不是主题演讲。主题演讲不是课程，也不是工作坊。它不会带来许多公司所寻求的文化变革。但是，主题演讲要做的是另一些使它们非常有价值的事情。它们是推广培训的很好方式。

我的客户将我提供的一小时的演讲活动称为主题演讲，我则称为“销售电话”。当我向组织介绍我自己时，组织也能了解我的公司和我的服务，我可以增加公司的价值，这是老生常谈。在我看来，主题演讲像开胃菜——开创一种更现实的方式以培养和建立长期的关系。

丨 课程和工作坊

当你更多地偏离主题演讲而采用时间更长、听众更少的方式时，你开办的就是课程或工作坊。

无论时间是三小时还是三天，你都不再是激励、启发或向人们介绍你的服务。你在传授知识。

就个人而言，我尽量不举办超过 20 人的课程。因为这样的人数限制允许你在创建的小组之间走动，聆听角色扮演，观察案例研究，提供个人指导和反馈，并与听众保持沟通。如果客户希望把 20 多名听众放在一个课程上，我就要和另一个培训师一起，以确保我们需要覆盖的面都覆盖到。这显然会影响课程的定价。

培训行业中的大多数培训师似乎都坚持一种交付方式，要么是公开课，要么是内训课。我认为，任何从事培训业务的人都不应该只提供一种方式而排斥另一种方式。这可能意味着更多的开发工作，却也是非常值得的。

培训材料

无论你提供的演示文稿类型是什么，你在培训中提供的材料都应该说明你是谁以及你所做的工作。主题演讲通常很少提供讲义，我不知道为什么。你的材料能够提高你的信息的可信度，并有助于听众跟上你的演讲。从营销角度来看，材料为听众提供了与你联系的方式。

对于主题演讲，我不建议提供学员手册，但建议你提供讲义。大多数人在

演讲期间使用 PowerPoint 演示，我的建议是保持简单。在 PowerPoint 程序中提供可用的笔记和工具。我喜欢的方式有两种。第一种是相当简单的，并且要求你在提供的每张幻灯片下插入文本。它们看起来如图 1.1 所示。这种方法需要你做一些开发。如果你想让自己与其他培训师区分开来，这些讲义肯定会在很大程度上帮你实现这一目的。

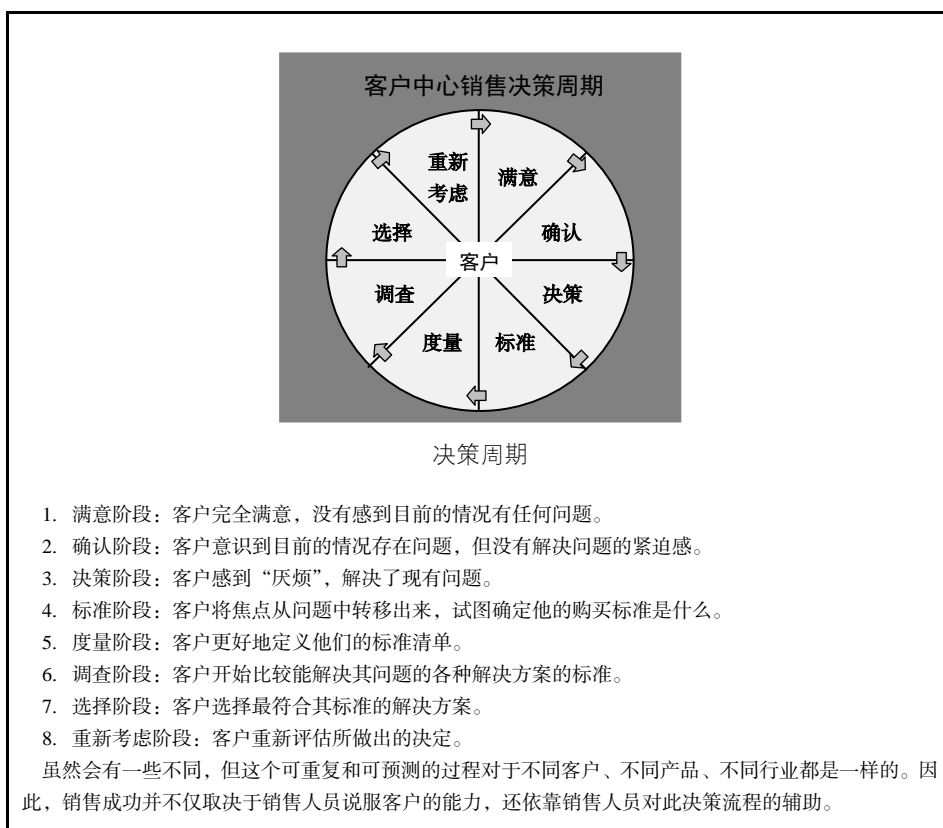
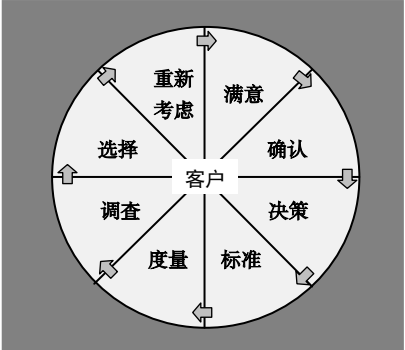
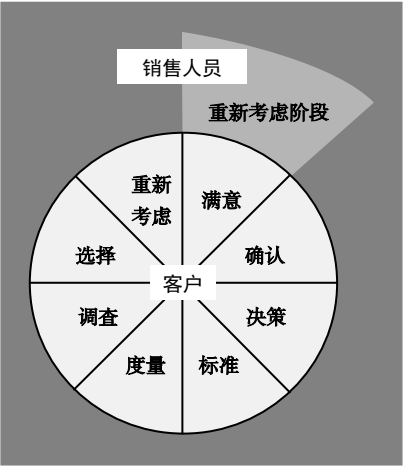


图 1.1 幻灯片和讲义示例

如果你愿意让客户做更多的笔记，第二种就是将“讲义”部分打印。在演示文稿软件中显示屏幕中的“讲义”部分，然后转到标有“每页滑块”的部分，选择“3”。这样，你将为你的听众提供幻灯片的两个副本和方便记录笔记的地方。最后的讲义将如图 1.2 所示。





使用背景调查的三个规则

- 使用开放式问题
- 避免问题
- 发挥优势

图 1.2 演示软件幻灯片与笔记页面

对于培训来说，材料有很大的不同。材料的目的不再是让听众跟上演讲或记一些笔记，而是教授，你在创建文档时要记住这一目的。在开发你的听众资料时，请遵循以下准则。

(1) 请记住，你提供的材料是学员手册，不是书。手册不应该作为教学工具，而应该作为听众的工具。这意味着材料应该包括各种练习的说明、让听众参与培训的工作表，以及足够的记笔记的空间。就文字而言，只要列出事实即可。请记住，这不是教学指南，这是一个学员手册。

个人练习

封闭式和开放式问题

说明

看以下问题。在每个问题之后，试着确定它是一个封闭式问题还是开放式问题，并圈出合适的答案。如果是封闭式问题，请在下面空白的地方将其重写为一个开放式问题。如果已经是开放式问题，就不用重写。

你有什么问题吗？

开放式问题（圈出一个）

封闭式问题（在下面重写）

(2) 将材料的字体大小增大到 13 磅或 14 磅。手册应易于阅读和理解。较大的字体不仅可以实现这个目的，而且可以使文本看起来不像书而像学员手册。

(3) 在你制作的每个页面上放置版权符号。该符号将提醒看到你的材料的人：未经你的许可，不得复制你的材料。不道德的人会做奇怪的事情，但这里的关键是不要让这种不道德的行为成为合理的或被忽视。

如何改变主意©版权所有 2017. Jolles Associates, Inc.

(4) 确保手册包含你的联系信息。请务必将你的联系信息放在学员手册的封面和最后一页。我都数不清有多少次几年前参加过我的课程的学员通过学员手册上的联系信息找上我。

本材料仅供听众使用。未经法律许可，不得复制。版权所有：

Jones Associates, Inc.

电子邮件：**TrainingVolles.com www.Jolles.com**

(703) 759-7767

培训之后

我曾经自认为有一个完善的系统来完成培训。我会在培训之前的几小时到场，但在培训结束后，如果眨一下眼，你就看不见我了。在许多我不想提到的培训期间，我会在最后五分钟内开始把我的笔记本装进电脑包里。这意味着我可以结束并去赶我预订的转机时间紧迫的航班了。

过去，培训师可以到舞台上向听众鞠躬、挥手，然后在书上签名后再离开。让内部培训师去教育客户，让几位培训师嘉宾一起举行会议，让客户午餐后去高尔夫球场打球，这样的日子已经过去了。提醒你自己，每次培训都是一次恩赐。

我的建议很简单。预订较晚的航班，当你完成培训后，不要直接跑出会议室。在完成培训的那一刻，可能是销售更多的培训的最佳时间。花尽可能多的时间在书上签名、回答问题，让听众了解你，这是你欠你的客户和你自己的。

推广你的课程

无论你是举办公开课还是内训课，主题演讲还是工作坊，你都需要推广你的服务。

如果没有人出席你的培训，那其他事情也都不重要了。我们把让人们来参加培训称为 **BITS** (**Butts In The Seats**，即“座位上的屁股”)。幸运的是，无论你选择哪种类型的培训，营销的基础都不会改变。这一切都从你的书开始。

写书

不管你喜欢与否，书籍能够帮助你建立信誉。这可能看起来不公平，但事实就是这样。这意味着如果你要举办培训，你最好现在就开始写相关的书。我

想每个作者写书的方式都是不同的。但是，现在我是你的导师，我要告诉你我是如何做的。

第 1 步，撰写大纲。对任何一位作者来说，最残酷的时刻是在计算机上打出第一个字的那一天。这是残酷的，因为它有点像开始跑 100 公里长的山路。前几公里似乎与前几句话一样无望——也就是说，除非你撰写了大纲。这是这个过程的第一步。

大纲为你要创建的工作勾画蓝图。没有大纲就把手放在键盘上开始打字，这从情感上来说将是非常困难的。当我为我的书撰写大纲时，我会找到一个很好的环境，以便启发灵感。撰写大纲最关键的时间可能是一到两小时，所以我建议你仔细挑选你的环境。

1992 年，当我开始创作这本书的第 1 版时，我永远不会忘记这个大纲来自哪里。我前往埃及开罗，为施乐埃及公司进行培训师的培训。这是我第一次去这座美好的城市，但是我知道我回来时得有一个大纲。我在喜来登酒店入住。当到达我的房间时，我走到阳台，眼前的景色让我几乎不能呼吸。15 层楼下面是平静的尼罗河，它流经我酒店所在的小岛。我可以沿着河往上看到几公里以外的景色。清真寺里祈祷者富有旋律的祈祷、船只和美丽的景色，我被迷住了，灵感也随之迸发出来。我拿出笔记本和笔，用了可能不到 30 分钟，就写了一个 15 页的大纲。

每一页代表一章，每一章包括几个要点。当写大纲的时候，你要使用我所说的“扩展模式”。这不是评估你要写什么的时候。相反，在这个时候你只管写……不停地写。在写的时候，要确保在两个要点之间留一些空白，因为你很快就会填满这些空白。

我假设你会写你之前培训说过的话。起初，这些要点应该按逻辑顺序排列。但是，你可以随时随地移动信息。不要太执着于顺序。在这些要点之间应该用一两个字来提醒你打算在章节里用的一部分故事、类比或其他创意想法。

不知不觉你就完成了撰写大纲的第一个阶段，你有一个松散的、12~15 页的大框架。不要低估你手中拿着的这个大纲的分量。随之而来的将是你真正拥有足够信息、真的可以写这本书的第一感觉！

第2步，在大纲里补充内容。在你手上或计算机屏幕上有了一份可靠的大纲之后，你就可以进入下一步，即添加内容到大纲中。现在的想法是要让你的思绪萦绕于早晨、中午和晚上。继续添加想法到这个大纲中。这些想法可能是一个故事、一种更好地解释一个概念的方式、一种创造性地展示某样东西的方式或无数的其他想法。尽管放松心情。

我的建议是使用智能手机上的记录功能或者买一台小型数字摄像机。

提醒自己，无论你的想法多么模糊，或者你多么确定你能记住这个想法，都把它录在摄像机里。这在晚上特别重要。有无数次我睡前发誓我第二天早晨一定会记住某个想法，结果醒来时却忘得一干二净。我会问自己：“我有一个想法，这个想法是什么？”这很像想要记住一个梦；可悲的是，大多数时候你就是记不住。

第3步，写作。现在是时候开始写作了。前几页是最难的。你可能想围绕某个事件来准备写作；你可能要坐很久的火车或飞机，或者有计划好的休假。你要找的是三到五小时的不间断时间。

就个人而言，我一直很喜欢在飞机上写作。我经常旅行，这不会有什么影响。在旅行途中，飞机创造了一个非常适合我做好准备的环境。没有电话响起，嗡嗡的引擎声对我来说是非常奇妙的白色噪声。在花几分钟时间等待乘客登机、滑行、起飞和飞行到3 000米高度之后打开笔记本电脑，这能让我专注于手头的工作。

我从来没有看过那时的自己是什么样子的，但如果你在旅行时碰到我，你会认出我的。我是一个通常在飞行之前处于思想迷失和做白日梦的人。然后，一旦空姐发出“手机和笔记本电脑现在可以使用”的通知，我就像加农炮开炮一样。我也绝不可能有和坐在旁边的人聊天的意思。我在家的时间是和家人与朋友聊天。我在路上的时间是用来写作的。

无论你选择写什么，我的建议是尽量坚持。如果你想早起写作，那就每天都这样做。如果你想让孩子们先上床睡觉，自己从晚上9点开始写到晚上10点，那就每天都这样做。关键是坚持。你坚持写作的时间越长，就越容易消除困扰你的疑虑。

我一直像对待长跑比赛一样对待我的写作项目。作为一名曾经的铁人三项和马拉松运动员，我曾经训练得非常辛苦。我不是很疯狂，但我坚持。我以前设置的跑步距离不是一天的，而是一周的。例如，我可以设置一个月或两个月的训练目标，每周 48 公里。在某种意义上，我并不在乎我如何完成这 48 公里。我会记下我的锻炼时间，并计划好正常的日常活动，以确保我能把锻炼时间安排进去。

有几周会比其他几周容易得多。我可能有一些空闲时间，会跑几段长达 16 公里的路程。这当然会减少一周内其余时间的压力。我从来都不太喜欢在雨中跑步。如果你曾经看到我辛苦地冒雨跑步的话，那通常是在一周比较靠后的时候。这意味着我没有跑完我的里程，我别无选择，只好冒雨跑步了。

你有类似的方式吗？我建议你以同样的方式处理你的写作。设定每周的目标。我喜欢写 10 页，但这取决于你。如果你和我一样，如果你有旅行的计划，那么你可以在那时候写作。你可能根本不需要在家里写作。如果是短暂的一周旅行，你可以在路上写一点，在家里写一点。也许你根本不会去旅行，所以一周都有时间在家里写作。

至于苦写，就像在雨中跑步一样，偶尔你可能必须取消其他的计划，并在星期天悲惨地写完最后几页。最重要的是，一旦开始，你就不能允许自己不完成每周的目标。可能这只是我的思维方式，可是一旦让自己给未能完成写作找理由，下一次未能完成就会变得无限容易接受和合理。

每写一本新书，我都会策略性地买一本老式的日历，我已经写了六本了。一旦项目开始，每个周日晚上我都会在我一周计划的最后一页标上“写作”。一周 10 页是我的目标，但我几乎总是尝试多写几页。这可以让我有一点儿缓冲，以防我遇到“下雨”的一周。这也带来了一点点神秘色彩。一两个月后，我真的不知道自己写了多少页，我喜欢这样的感觉。这是每月月底我给自己的奖励。那时候我会把这个月的页数加起来，再加上之前一两个月的页数。当这个数字跨越第一个 100 页的障碍时，这给我一种非常棒的感觉。

请允许我最后再提一个建议，这将有助于你冲破第一个 10 页的障碍。不要对你的写作设定太多，不要编辑你的成果。这是另一个阶段才要做的，不是

现在。你的工作是写作。以后会有时间和地点来编辑和修改，那是在你的写作项目着陆之后。我曾经以大约 215 页为一个“着陆”点，但这些年来也发生了变化。大多数美国出版商希望出版的书籍在 150~175 页，许多出版商甚至希望更少。

第 4 步，编辑你的书。想知道世界上一种最好的感觉吗？那就是你第一次打印出你的手稿，它实实在在地在你手中。我不怎么吸雪茄，但我在打字的时候通常会在计算机旁边放一支雪茄。一旦拿到手稿（我指的是整本书），我通常会点燃那支雪茄。因为我在计算机旁边坐了好久了，雪茄有点干了，但对我来说那种味道非常好。

现在有两个选项供你考虑。第一个是自己编辑手稿，如果你能做到这点，你是一个比我更好的人。我有一个真正的问题，读自己写的书不能坚持太长时间。更重要的是，我有点儿马虎，因为我知道我要说什么，并会假设任何人都能理解我。你可以通过自己编辑来省一些钱，但我个人认为这不值得节省。

我建议的选项是找第三方帮你做。我通常会找到一名退休的英语老师或为了生活而编辑资料的人。费用通常在 500 美元左右，这非常值得。你必须培训你的编辑，但大多数人都知道该怎么做。他们的工作不是同意或不同意你所写的内容。你是专家，这就是为什么你写这本书。他们的工作是要专注于语法和句法。我知道，我的编辑需要在书稿这里或那里寻找重复的故事。请记住，写作这本书可能已经持续了四五个月了。在书稿不同地方重复相同的故事或使用同一比喻两三次，这是很容易发生的事。

请记住，无论谁决定出版你的书，都会有自己的编辑看你的书稿并提出修改的建议。目的不仅是保证你的书是一本好书，还是一本写得很好的书。在编辑上做一点投资，你就会得到这样的书。

第 5 步，出版。手稿写好之后，就该找出版社了。你可以列出你对自己的书的想法，写一个样章，再加上方案，看看会发生什么。

最重要的事情是写！如果你不写，那其他的一切也就不重要了。所以，当我和新的作者一起工作时，我总是让他们将这句名言打印出来并把它放在他们大部分时间写作的地方。这句名言是这样的：

“计划写作不是写作。思考写作不是写作。谈论写作不是写作。
研究写作，列出写作大纲——这些都不是写作。写作就是写作。”

——E.L.多克特罗（E.L.Doctorow）

我已经与这个行业中的其他一些人就这种出版论据进行了一些很有趣的辩论。如果你认为你一年可以在你的培训中卖超过 1 000 本书，那么出版对你来说基本是有效的。这样你肯定能赚更多的钱。当然，要记住，在你的方案中，你可以承诺自己一年卖多于 1 000 本书，很多出版社都会有兴趣听。

第 6 步，卖书。那么，你怎么才能一年卖 1 000 本书呢？有两个想法。第一个是举办培训，培训结束时在房间后面提供书籍。这是传统的做法，而我不喜欢这样做！

对我来说，这是在对听众说：“我希望你们享受我们一起所做的工作。现在，如果你真的很喜欢我说的话，那再多花一点钱，购买我写的书。”如果你举办的是公开课，这样做是合理的。就个人而言，我会将书籍的费用加入学费中，将书作为培训的一部分。

如果你举办的是内训课，那么这将是更难的事，但也值得你努力将出售书籍作为培训课程的一部分。在半天或更长的培训中，这甚至是不需要讨论的话题。任何想要半天或更长时间课程的客户都会对你说：“帮助我们做出你所教导的文化变革。”这意味着客户需要学员手册和图书——阶段性的。

对于主题演讲，这会比较难。你对着 500 人演讲一小时，很难在客户不抗议的情况下将 500 本书的费用加入到方案中。不过，让我告诉你一个故事，是关于我最近如何用一小时的主题演讲出售 650 本书的。

当我第一次告诉客户这个想法时，他们马上说：“不。”我提到我向客户收取的费用从来不会超过我为这本书支付的费用。即使 9.1 美元的一本书，答案仍然是“不”。

我的合同通常允许我乘坐商务舱。我的下一步是将 2 000 美元的机票降低到 800 美元的经济舱机票，然后把我的书降到每本 7.25 美元，但答案仍然是“不”。最后，我提议自己出机票。如果你参加培训，你将累积航空里程，我的

联合航空账户里程超过了 100 万英里，这是一件容易的事情。这样能将书的成本降到约为 6 美元。大多数将大量听众聚集在一起的公司每天晚上都会放一份礼物在酒店的房间，其中一个晚上是“罗伯特·乔勒斯之夜”，听众发现房间里放着一本我亲笔签名的书。

另外六位培训师也在这个会上发表了演讲，每个人都在房间后面放了一张小桌子，并在会议结束时向人们售书，每个人只卖了五六本书。

书能出版很好，但如果能成为畅销书就更棒。如果你直接从你的出版社购买书籍，你的折扣将很大，可能高达 5 折，这取决于数量。

如果你从书店购买书籍，你的折扣通常不会低于 5.5 折。那为什么要从书店购买？因为从书店购买，这些图书可以因为阶段销量高而进入畅销书榜样中。

让我告诉你这些榜单是如何排列出来的。当一本书名列畅销书排行榜中时，并不一定意味着它比其他任何书卖得更多。这意味着它在进行这种计算的主要图书连锁店中某个时间段销售数量超过了任何同类的其他书籍。

你在书籍销售中损失的可以在培训费用中得到弥补。如果有一本书被列入《商业周刊》或《纽约时报》的“畅销书书单”，那相当于获得奥斯卡奖。当演员被提名时，演员的片酬就会上升。当演员获奖时，片酬会更高。你可以算算。当你推广自己的培训时，哪种说法听起来更好，是“请欢迎作者格兰·福克纳”，还是“请欢迎畅销书作家格兰·福克纳”？

将这本书写出来。最终，由你来决定将你的书卖给谁，以及你要从谁那里买你的书。对我来说这是一个容易的决定。我强烈建议你将自己的图书出售给出版社。

最重要的是，把书写出来。

丨 培训协会或机构

一旦写好了书，你可以考虑的另一个营销方法是与各种培训协会或机构建立关系。你不会是它们推广的唯一的培训师，但它们将为你销售更多的培训。

数字内容平台想要你的这本书，它们希望为你明确地建立起一个特定的品牌。还有一个它们想要的，那就是培训师的视频。它们会这样做，因为那是它们帮助你销售培训的主要工具。

多年来，我一直不愿拍摄培训师的视频，因为我觉得这种销售方式对我来说很可怕。十一年后，我仍然相信这点。我自己销售的培训几乎都是建立在现有的关系上的，要么是参加过我培训的人，要么是其他人推荐的人。

然而，在培训协会或机构的世界里，几乎所有的客户都不了解特定的培训师。这意味着你必须首先提供视频给客户。通过培训协会或机构，客户已经准备好链接并观看他们打算签约的培训师的视频。

培训师的视频制作并不便宜，费用通常为 1 万 ~ 15 万美元。只要记住一点：因为一流的视频而成功地进行了首次销售，客户将为你的视频买单。因此你不必吝啬这一费用。培训协会或机构在其所寻找的材料类型上有一种共同的趋势，这对他们希望在培训师视频上看到的東西带来了一些轻微的变化。现在培训协会或机构并不希望在视频中看到画外音、会飞的图形等，相反，它们希望的是就一个实际的 10 ~ 15 分钟不间断的演讲。你需要至少两个摄像头——一个对着你，一个对着听众，但生产成本降低了一点。

我的建议是找市场上声誉最好的培训协会或机构，请求它们的帮助。大的公司有自己专门制作演讲视频的部门。它们同样并不便宜，但是值得的。通过一种全包的交付方式，公司将与你签约，负责录制并组织你培训的现场视频、图形以及编辑和打包。记住，培训协会或机构的职责是要将培训师推广出去。它们知道培训师视频上要卖什么。

丨 第三方营销

我关于培训业务营销的最后一点建议有点不太寻常，但对我来说很好。例如，众所周知，金融界通常为其潜在客户提供奢侈礼物。在看 NBA 比赛时，你有没有想过坐在 VIP 席位的人是谁，他们如何获得这些席位。答案通常是他们是某个人的客户，球赛门票是他们与购买门票的人进行更多业务的一个“增

值奖励”。

20 世纪 90 年代，各类门票是非常流行的推动新业务产生的方法，但现在我们处于新时代了。大多数公司更愿意与不仅能满足其直接需求而且能通过其他方式帮助它们取得成功的公司做生意。

这就是你可以介入的地方。在许多情况下，你会发现，你提供的培训可能与客户的客户需求完美匹配。现在，你成为客户提供的“增值奖励”。我大胆地猜测，自从我进入咨询业务的多年来，这对我来说可能是最好的办法。

丨 总结

无论你提供什么类型的培训业务，无论你的听众是哪种类型，我希望你现在对如何运营培训业务有更清晰的了解。从树立品牌到写作，从市场营销到创建材料，你现在可以从宏观方面做出你需要的决定了。有了这些信息，现在是时候看看这个最美好职业的交付方面了。

第 2 章

培训成人学员

当我 6 岁左右时，我非常渴望长大能成为一名篮球运动员。我完全迷上了这项运动，渴望长成大高个并且出名。随着我的成长，我的梦想也随之改变。我经历了想要成为篮球运动员、宇航员、医生、律师甚至美国总统的各个阶段。然而，在四年级时，我的梦想变得更加明确了。

我想成为一名老师。四年级时我有一位老师，图维娜女士。她具有老师应该有的一切特质。她很慈祥、善良，对 10 岁学生的典型需求很敏感。她也有令人害怕的一面。如果你嚼口香糖被抓，图维娜女士会让你把口香糖粘在鼻子上。如果你老说话，她会把你关在衣柜里和自己说几分钟话。她甚至通过让传纸条的学生在所有人面前把纸条上的私人信息读出来的方式来禁止传纸条。有趣的是，即使有这些惩罚，每个学生都还是很喜欢图维娜老太太。我也非常喜欢她。遗憾的是，对于我们大多数参与企业培训的人来说，这种无害的角色模式往往会使我们面临一些潜在的危险情况。

你必须理解的第一个也是最重要的一点，就是在孩子身上可行的，在成人身上不一定可行。当被要求进行培训时，新手培训师的第一个本能是借鉴他们以前在课堂上的经验。这并不是因为我们大多数人没有企业培训经验可利用，而是因为每小时的成人培训对应的是大约 500 小时的学校教育。假设每天安排 5~7 小时的上课时间，那从幼儿园到大学四年的上课时间约为 21 420 小时。而在企业中，每年进行 40 小时的结构化培训通常都被视为过度。

考虑到这一点，如果你不允许嚼口香糖，你可以试试让成人将口香糖粘在鼻子上，或者把成人在培训课上传给另一位成人的信息大声读出来。不用说，

这些想法在培训环境中会非常可怕。对于大多数培训师来说，他们还有什么其他经验呢？

对待成人必须以成熟的方式进行处理，考虑到这点，我想向大家展示一些成人与孩子不同的基本需求。然而，应该指出的是，这些想法是以我的孩子目前被教育的方式来实现的。遗憾的是，正如你所看到的，当我们教育孩子时，有些事情我们可以摆脱，培训成人时我们却无法逃避。

本章说明了对待成人和孩子的差异。我会指出这些差异，以及为什么这些差异很重要。本章不会介绍这些问题的解决方案。之后在介绍创建有效的培训的时候，我介绍了一个过程来说明这些具体的解决方案的差异。

丨 营造有利于培训的氛围

教育孩子和培训成人最主要区别之一是对环境的关注。在学习氛围上，孩子是非常特别的。如果你经常开车经过学校，你会注意到一个相当奇特的现象——学校的建筑都大同小异，好像一个大型建筑物生了一群自己的孩子。这些奇怪的建筑被称为“教室”。当与孩子谈论在狭小的环境中学习的困难时，如夏天太热、冬天太冷，孩子会告诉你：“教室很整洁。”

而成人并非如此。无论你出于什么原因，来参加培训的成人都会对教学环境抱着不同的态度。任何不是一流的东西，马上就会被用来批评培训本身。

你也许拥有最好的课程、最好的培训师和最佳的学员组合。但是，如果环境不合适，你的信息将传达不畅。

环境不合适的一个典型例子是在办公地点进行现场培训。公司花数千美元在学员手册、学员的脱产时间和培训师的时间和旅行费用上，但为了节省最后一点钱，培训选择在办公地点进行。通常情况下，在培训期间每隔一段时间至少有一个学员“消失”。培训不断被紧急电话、因重要问题而造成休息和午餐回来迟到的学员打断。干扰是不会消停的。再多花一点儿钱，培训就可以在马路对面（虽然我会建议在城镇的另一边）进行，从而解决这个问题。尝试营造一种轻松而商务的氛围。如果你觉得这听起来像走一条相当危险的钢丝绳，你

是对的！对于没有经验的培训师来说，愿望往往是不惜一切代价创造轻松的氛围。开始时营造轻松的氛围，往往会变得完全缺乏纪律。我记得在我职业生涯的早期，一位刚看过我培训的观察员让我走出会议室到走廊去。我非常努力地营造了轻松的氛围。我做得太好了，以至于观察员进行评价时，学员的声音在另一个房间都能听见，他们扔东西、打电话、喧哗、玩我留下的道具。我羞怯地看着观察员，喃喃地说：“也许我营造轻松氛围的工作做得太好了。”

我也观察过倾向另一个极端的培训师。为了营造一种商务氛围，教室看上去像监狱一样。培训师创造了一种充满威胁的环境。学员不能说话，除非培训师问他；唯一重要的是培训师的话，课上几乎没有互动。这样的培训不仅不能从学员的经验和观点中受益，而且学员之间也有不满。

培训师的角色是在轻松和商务之间走钢丝。这通常意味着培训师要根据情况在两者之间来回转换。我经常说培训师的角色更像“特氟龙”。例如，有时学员讲的笑话，培训师可以也应该笑一笑。其他时候，那就要看看是不是合适，有时尽管很好笑也不能笑。我的意思是培训师要不断地做出认真的判断。

你是角色榜样；你必须保持培训的学习氛围。作为培训师，你有责任用最好的判断来营造最有利于学习的氛围。如果你没有把握，那就不要用！

丨 建立和保持兴趣

当孩子不喜欢上学时，他们带来的恶作剧是可以被接纳的。有时这可能意味着被叫去校长办公室或其他的一些威胁。而成人可能带来的恶作剧对正在进行的培训造成的危害要大得多。

正如我刚才所说的，威胁不是保持成人兴趣的有效方式。事实上，培训中唯一有效的威胁是启动学员和培训师之间的联系。此外，成人对自己缺乏兴趣的培训可能更加公开、敌意。由于学员情绪在培训中发挥的作用，因此重要的是要尽可能地保持学员的兴趣。遗憾的是，这有时会导致培训师的不公平的压力。

我经常遵循的一个经验法则是，在与新学员合作时，不用担心要立即让自

己显得有趣。这是不切实际的，而且会带来一种压力，这种压力使得许多培训师很快变得筋疲力尽。我经常幻想着走进自己从来没有见过的学员的教室，走向讲台，慢慢地开始课程，并得到了越来越多的掌声。想得很美，缺少的是现实支持。事实上，当培训师走进会议室时，学员的紧张和焦虑上升了，有一些未知数和其他因素很快就会进一步强化这种焦虑。幻想中从未出现这样的画面。

我把为自己建立的目标和给别人的建议变得更温和一点。我假设当一群学员第一次见到我时，不会有太多的兴趣。我会给他们时间检查自己的着装、落座的位置及自己看起来怎么样等。在第一次休息之后，我认为自己已经创造了一点兴趣的火花。在午餐时间，也许有一两个学员点头表示赞同。到一天结束时，他们变得有兴趣了。到第二天结束时，他们变得更有兴趣了。到第三天结束时，他们迫不及待地想要开始第四天的培训。在课程结束之前，我希望他们刚刚完成了他们参加过的最好的培训。

可以使用一些技巧来成立和保持兴趣，我将在第8章系统概述。关键有一点。如果你希望学员对培训产生兴趣并以此为目标，那就这样做：从第一分钟到最后一分钟，绝不允许自己正在努力维持的兴趣消退。向前！

| 利用成人学员的经验

与成人学员合作最好的方面之一是他们带到培训中来的丰富经验。然而，我说的不一定是他们在你的培训主题上的经验。在大多数情况下，主题经验是正面的，但学员的其他经验往往是很多培训师错过的矿石中的钻石。这些经验可以作为教授困难概念所需要的链接。

举个例子。我大学毕业后做过的第一份工作是纽约人寿保险公司的保险推销员。作为推销员，我有一定的优势和劣势。我的“教授销售”的能力给了我很好的帮助。例如，我有能力解释终身人寿保险和定期人寿保险之间的区别。作为保险推销员，我专心观察了某些保险推销员花了几小时试图向问了这个问题的客户解释这一区别。像任何好的学员一样，当解释变得无穷无尽时，客户

会尽力假装自己明白了。然后推销员会继续，让其他话题替代了这个问题。事实上，这些推销员很少能够成功卖出保险。如果培训师做同样的事情，那他很少能让听众理解他的观点。

一位经验丰富的推销员告诉我，要借鉴客户的经验，让客户理解你的观点。他建议用买房作为例子。许多成人都买过房或考虑买房。利用这种经验，能够使观点更容易理解。我的解释是这样的：

终身人寿保险和定期人寿保险的区别，类似于拥有房屋和租房的区别。当拥有一套房子时，你一开始要付很多首付，而且以后每月的还贷金额会比较高。作为权衡，你每月的还贷金额会保持一致，虽然没有人能够确保你将赚多少钱，但如果你在这套房子里住三到五年，那么你应该能赚取相当可观的利润。终身人寿保险在概念上与之非常相似。你的每月付款会高一些，但不会上涨。没有人可以确保你的策略将赚得多少钱，但三年后，这笔钱应该还是比较可观的。

当你租房时，初始租金通常远远低于类似房子的抵押贷款。不过，不同时间租金是会上涨的，当你离开时，可能除了退还押金以外，你什么也得不到。定期人寿保险与之类似。保费较低，但每年会上涨。当你中断或退出保险时，你什么也得不到。

我并不是要让每个人都成为保险专家，但在你看这个例子的 30 秒左右的时间里，你对这个概念有了一个基本的了解。上一次保险代理人试图对你解释这一区别是什么时候？他用了多长时间？你又理解了多少？

几年前，当计算机进入劳动力队伍时，我正处于培训前线教他人如何使用计算机。许多被迫将计算机融入生活的学员一开始都得了所谓的“恐惧症”的可怕疾病。为了“软化”这个可怕的设备，我的方法是将它分解成可理解的体验和听众都可以与自己关联起来的术语：

看到这个计算机键盘了吗？它很像你们所有人都可能用过的打字机键盘。显示器很像让你们整个晚上都缩在沙发上看的电视，中央处理单元就像大脑一样。

有一次在埃及进行培训师培训的过程中，我在沟通一个难以理解的概念时遇到了困难。大多数埃及人对我们的许多习俗和运动都一无所知，就像我对他们的习俗和运动一无所知一样。最后，我们发现了足球，我很高兴地依靠足球的例子来说明剩下的课程的关键点。

有些学员可能表现出与某些信息相关的心理障碍。培训师的工作不仅要意识到这点，而且要找到将信息传达给学员的方法。可能是用高尔夫挥杆的比喻，参考一本你读过的书，甚至你看过的一部流行的电影。与孩子不同，成人拥有丰富的经验，可以将你的信息与之联系起来。为促进有效的学习，你必须找到共同的经验。

丨 将你的课程逻辑结构化

将逻辑列为与成人学员合作的关键因素可能看起来有点明显，但它同样是至关重要的。课程大纲的开发人员在其撰写的主题方面的经验通常是有限的，因为他们受欢迎的是其写作能力。

当课程大纲开发出来时，会请主题专家帮助创建课程。他们的参与通常是让写作的人尽量加快速度，然后就退到一边了。即使课程开发过程是被认真监督的，阅读课程大纲是一回事，教学是完全不同的另一回事。这就是试讲的原因。试讲的目的之一是要采用技术上正确的操作，并确定它们是否以合乎逻辑的方式展示。

提交新课程时，我首先要寻找的点是，我是否需要更多的信息，而不仅是现有的可用于理解课程的信息。我经常说，培训师在培训中经历的最初感觉可能是最有价值的。无论你有什么感觉，学员最有可能也在同一个点上有相同的感受。而且，如果你在教授课程时发现自己希望可以参考尚未教到的课程，那么这可能表明课程存在逻辑问题。

在试图找出课程大纲的逻辑时，培训师通常不确定什么应该放在前面，是鸡还是蛋。有时候，尽管学员之间普遍存在混淆，但培训师完全没有意识到某个方面一直存在问题（这个问题可追溯到他第一次教授该课程的时候）。所以，

培训师会错误地相信自己关于为什么某些信息不起作用的借口。相信你的第一直觉，不要害怕尝试重新调整课程大纲以提供更合乎逻辑的信息。

丨 用活动来提高参与度

在这个世界上，不是每个人都有 A 型人格。但在培训方面，有一点是在所有人格类型中都正确的——成人害怕长时间坐着。遗憾的是，由于之前遇到过缺乏创造力的讲师或培训师，我们大多数人认为参加培训意味着不停地坐着。事实是，成功的培训做得比这多得多。

在进行培训时，让成人参与活动有三个基本原因。第一个原因是士气。让我们来面对下面的事实：当从培训师那里听到课程将持续 16 小时时，足以让每个学员倒胃口。记住：培训师要对培训负责，直到证明自己是无辜的。换句话说，如果学员以前有类似课程的糟糕经历，他们往往假设自己会再次受到同样的待遇。如果以前的培训拖拉、没有互动或无聊，学员自然会认为这很可能再次发生。甚至在培训师张口说话之前，士气就已经受损了。

想让成人参与活动的第二个原因是激发兴趣。你曾经参加过的最难忘和最有趣的课程是什么？是什么使得课程令人难忘又有趣？我敢打赌，这些课程之所以成功主要是因为它以某种活动为中心。

举个成功的、以活动为中心的课程的例子。那时我在施乐授课，有一门课程我不愿意教，因为我在当学员时上过这门课，但不喜欢它。我对课堂的记忆是沉闷，充斥了无数无用的理论。而且，我所知道的上过这门课的人和我的看法是一样的。公司答应我会有一些改变，哄我去教这门课。然而，我仍然持怀疑态度，因为我知道大纲内容没有显著的改变。尽管这门课程的声望很差，但是当我最终教它的时候，却取得了很大的成功，这只是因为一个小小的却意义重大的交付方式。虽然课程大纲没有改变，但我在课程中增加了一个模拟，将前三天的材料结合在一起。学员喜欢活动，因此喜欢这门课程。即使模拟在课程的第三天才开始，对即将到来的活动的期待使得课程更令人兴奋。

使成人参与活动的第三个原因是增强记忆。再次回想一下你从课堂上学到

的并记得的经验教训。我认为应该有一个活动围绕该课程。有一句古话就是这样的：“人们听到的，会忘记。人们看到的，会记得。人们做的，就能学会。”

促进课程参与的活动是许多高级课程作家和培训师使用的技巧。执行任务，而不是被告知有关任务，有利于提高学员的士气、兴趣以及记住所教信息的能力。

丨 设定明确的培训目标

在任何类型的培训中，对于要教的知识都要有一个总体目标。你想让学员从培训中得到什么？成人要求知道这点。

这个问题真的可以追溯到与成人合作的一个简单的事实。对于很多人来说，他们已经很久没参加培训了，坦率地说，很多人都忘记了怎么学习。我们通常不会和大学生打交道，他们知道如何学习教授的讲座。我们要处理的是与什么重要、什么不重要有关的混乱和焦虑。迹象在培训早期通常是明显的。所有需要做的是观看学员的笔记，以获得第一个线索。通常我会从分发资料包开始培训。一些学员马上就像抽出武器一样把荧光笔拔出来。当我欢迎学员参加培训时，我可以从一些学员那里发现麻烦，他们已经在学员手册封面上用荧光笔高亮显示课程名称以及一些不重要的常规信息，同时小声地对自己嘟囔：“很高兴有我们在这里，希望我们的旅途顺利；明白了！”

短时间内，学员手册被画得只剩下荧光笔的颜色。当我与这些学员进行眼神接触时，他们的眼里有一种引以为豪的感觉，与一个孩子将在学校制作的第一个陶罐带回家时的骄傲目光没有什么区别——还能有一个更好的陶罐吗？唯一的区别是学员的眼睛在说：“还有记笔记记得比我更好的人吗？”这种过度使用笔记不再局限于学员手册和荧光笔。它已经扩展到笔记本电脑、平板电脑、智能手机和各种录音设备。

我倒希望每次培训中我讲的一切都是关键信息，但这是不切实际的。在一部好电影中，一些部分充满了动作，其他部分旨在让听众产生共鸣。这也让听众更加注重故事的关键部分。课程大纲的写法大致相同。有些材料是“知道更

好”，有些是“需要知道”的。这有助于学员专注于关键的信息。通过向学员提供总体目标并把你的培训目标告诉他们，你将能更好地影响他们对什么重要和什么不重要的看法。

如果不知道培训目标，你的学员可能无法专注于课程大纲中真正重要的部分。我们中许多人不能长时间地保持专注，特别是如果我们已经很长时间不上学了，这时就需要这些技能。清楚地让学员知道你一定会强调他们需要知道的内容，并与他们分享你的培训的总体目标。当你在场的时候，让他们放下那些电子设备，把荧光笔用于别的培训。

丨 使用重复来增强对关键信息的记忆

在与成人和孩子一起工作时使用的最基本的技巧之一是引入稳定的重复。你重复某个信息的次数越多，它被记住的可能性越大，这对你来说应该不奇怪了。然而，很多培训师不知道的是，在培训中有效地使用重复是一门艺术。许多培训师所犯的错误是从来不会将他们的课程与经验重新连接起来。最终学员必须使用培训师的术语，而不是自己的。

为了说清这点，我们来看一下前面提到过的关于许多年前学习某些计算机硬件的名字的一个例子。在发现一些学员有计算机恐惧症之后，我们决定简化这些术语。该模块的目标之一是让学员能够舒适地使用与计算机硬件相关的术语。虽然学员现在了解了各个硬件，但我不会真的热衷于让我们的培训将中央处理单元称为“大脑”。每次有学员重复这些术语时，给予他们正确的解释。以下是可能的对话。

培训师：好的，现在这个叫什么？

学员：大脑。

培训师：对，也被称为中央处理单元。

后来：

培训师：现在，这又叫什么？

学员：大脑。

培训师：也称为？

学员：中央处理单元。

培训师：很好。

重复使培训师可以整理学员提供的回答。其目的是用学员的经验来搭建桥梁。你可以用重复来删除该桥梁，让学员使用他们需要的术语和概念，以便在他们后来培训时能清楚地记住新的材料。

重复的优点也涉及以前提到的另一个概念。重复有助于成人学员关注培训的特定目标。在指导学员思考上，重复提供了巨大而微妙的帮助。当你不断重复某个信息时，它就变成了需要知道的信息。确保仔细选择要重复的课程内容，以便学员更好地了解信息的重要性。

重复是帮助成人学习的有力工具。它不仅增强了记忆，而且在有选择地使用使用的情况下，它让你能够巩固需要加强的课程领域，并指导学员理解关键信息。

丨 告诉学员你需要他们做什么

如果你在与成人一起工作时仔细聆听，有时你可能听到一个微弱的嘀咕声。那个噪声像一个定时炸弹，它可能是学员上一次参加培训时设定的，也可能是学员在上学期期间遇到糟糕经历时设定的。它包含意外的元素——教成人学员时可悲的失败。

还记得你得知要做一个随堂测验时的感受吗？我仍然可以听到我的同学的呻吟声，可以感受到我的肠子在打结。在向成人学员宣布要做随堂测验之后，你可能发现自己头顶上的结！成人讨厌“意外”。坦率地说，如果我有一点点感到意外对你的培训会有所帮助，我就不会这么苛刻地对这个策略。但是，它没有一点点帮助。

成人的自我比孩子大得多。如果没有仔细考虑学员在你的培训中可以预期得到什么，你就会冒让学员感到尴尬的风险。孩子感到尴尬，可能只会告诉他的父母。而成人感到尴尬，你可能马上或在之后的培训中遇到激进的行为。

培训师应该避免没有告诉学员测试或测验的意图就让学员做，这点看起来可能是很明显的，但其他的一些要求就没有那么明显了，这些要求也同样会让成人感到受挫：

- 培训期间是否会有任何形式的参与？
- 如果有，你会根据学员的参与程度提供反馈吗？
- 你是否希望学员全程记录笔记？
- 培训的内容是否与去年的课程相同？

还有关于反馈的问题：

- 是否会向学员的导师或经理提供正式或非正式的反馈？
- 什么会对反馈有正面的影响，什么会有负面的影响？

与成人确定需求的一个令人沮丧的因素是，大多数成人不会要求这些信息。因此，培训师很容易跳过告诉学员他们的预期是什么这一步。在一个完美的世界中，无论学员上一次参加培训是什么时候，这些信息都将提前和公正地提供给他们。问题是，这不是一个完美的世界。这些信息很少预先提供，学员也因为这些意外而变得沮丧。这就是为什么我提到了定时炸弹的嘀嗒声。这是很难预测的，但成人将接受参加培训却没有明确的要求这种不公平的做法。时间长了以后，学员就要爆炸了！真正的麻烦是，爆炸可能在培训师还没开口之前就发生了。运气不好？学员不好？再说一次，除非能够证明是无辜的，否则培训师就是有责任的。

一开始就让学员知道课程的要求，以及他们可以预期从课程中学到的东西，是启动培训的一种聪明的方式。这不仅给学员提供了一个预期的地图，而且也能减少对培训师的激进行为。确定需求也能让你引导学员将思维从可以了解转变为需要知道。如果我一开始就知道我要做关于某些信息的测试，在讨论这些信息的时候我肯定会重点关注。

丨 激励成人学员学习

在我看来，成人与孩子最大的不同之处在于学习的动机。对于孩子而言，

动机是相当典型的。学得好，成绩好。学得不好，成绩差。我们大家都还记得偶尔成绩不好慢吞吞走回家时那种令人窒息的感觉。我相信，孩子的老师激励他们，但事实是他们不必被激励，因为动机是自动内建的。随着孩子长大，动机从让父母看到成绩单转变为让大学入学办公室看到成绩单。

对于成人，很少有什么能够像成绩单一样重要。哦，是的，有时候反馈是被记录下来的，会发一份给学员的导师，但更多时候并不会这样做。在将反馈发送给导师的情况下，我仍然不建议将其作为主要动机。对于成人，这个问题通常归结为一点。培训师带到培训室来的动机是哪种？本书后面，在我们介绍一个能帮助你进行培训的过程时，将讨论在开始时以及在整个培训过程中建立动机的技巧。现在，让我们相信，如果你——培训师——对自己被要求提供的材料是乐观和积极的，这对学员的动机有很大的影响。

为学员提供动机成为有关技巧和态度的问题。这些技巧都是由培训师控制的。最基本的一点是认为学员自动受到培训价值的驱动是错误的。学员不负责参加培训的动机。培训师有责任找到一种提供这种动机的方式。对于你来说，这样做的奖励是一个高度互动、积极参与、渴望面对下一个挑战的学员群体。

丨 让培训材料视觉化

在撰写关于成人学习的材料时，另一个关键因素是如何设计你的信息来吸引学员的感官。在大学里，一到两小时的讲座可能是合适的，但在企业培训中并不可行。

那些大型的培训，你们还记得多少？你所记得的往往是培训师在培训中不仅使用一种感官来沟通信息。在了解感觉如何影响学习时，我们要考虑哪种感觉是最关键的，而且还要考虑使用这些感觉的策略。

问你一个问题：你觉得在我们的学习过程中，哪些感觉最为关键？在这方面有大量的研究，取得了一些非常有趣的成果。如果你能够问一个婴儿，他会告诉你，触觉是至关重要的。婴儿不需要太多次触摸炉灶就能认识到它是热的。随着孩子长大，一切都开始进入口中。味觉成为一个关键因素。最后，到达成

年时，我们被不同的教育者灌输知识，我们更容易被声音吸引。如果我们的听觉不那么糟糕，那一切都将很好。

大量的研究试图确定各种感觉在学习中的比例。大多数人的比例是这样的：

- 味觉 3%
- 嗅觉 3%
- 触觉 6%
- 听觉 13%
- 视觉 75%

当你想想经常花多少时间在组织培训材料的语言上时，你就会觉得这些数字相当惊人。我并不是说我们使用的语言不会影响将要学到的东西；我只是解释这些数字，如果你想让人们记住你的信息，你最好用视觉。当然，视觉和听觉一起使用，是一个非常有效的组合。

警告：不要对视觉过度反应。没有经验的培训师所犯的最大的错误之一就是试图过度视觉化。有关于使用视觉效果古老说法：强调一切，等于什么也没有强调！

希望现在我已经开始让你成为视觉呈现的信徒。我建议你不仅要明智地选择使用视觉效果的频率，而且还要多样化。在本书后面，我们会看各种视觉辅助工具的优缺点。现在，只要明白，你选择的不同的视觉辅助工具，一定会增强视觉效果。

利用各种感官来更好地沟通你的信息，是经过时间考验的成功故事。有时候，在培训中向学员讲授这点时，我会有意在某一组不用视觉辅助工具，而在另一组用视觉辅助工具。当我们在第二天上午复习时，猜猜哪一组会更难记住所教的信息。你说对了，是没有接触到任何视觉辅助工具的那一组。虽然在阅读本书时你实际上只是沉浸于一种感觉，但是，合上这本书，看看你能记住多少。我愿意打赌，会比你想的更接近。如果这些内容在培训中读给你听，你恐怕不能记得这么好。

满足学员的信息需求

当我长大的时候，我是那些将晚餐中最好的东西留到最后的孩子们之一。（这是真的，我现在还这样做。）在谈到与成人学员合作时，我也将最重要的部分留到最后。你做学员的时候有多常听到有人呻吟着说“我真的不应该参加培训”？也许他觉得他已经知道这些材料，或者觉得这是浪费时间。一个人可能因为任何原因而不想在那里。也许那个人就是你。有一点是肯定的。如果有人觉得他参加培训不会有任何收获，那其他的一切也就不重要了。你可以把最好的课程放在一起，招募最好的培训师，提供最好的视觉效果，并试图满足成人学习的其他原则。但最重要的一点是没有人愿意听。这也意味着学员对培训师的攻击的可能性会高得多。

你需要回答一个可能会也可能不会被大声问出的问题——培训要为学员提供 **WIFM**（**What is it for me**）的答案。

不，那不是广播电台的推销信，我也没打喷嚏。首字母缩略词 **WIFM** 代表大多数学员在参加任何培训之前问自己的问题：我可以从中得到什么？

这对你来说显得有点自私吗？如果你觉得你从培训中绝对不能得到什么，问问自己为什么要参加培训。这种贪欲实际上成为人类的基本需要。这个问题是在我最喜欢的电影之一《华尔街》中一个颇有名气的演讲中提出的。在这部电影中，迈克尔·道格拉斯在股东大会上向几百人发表了演讲。道格拉斯饰演的角色戈登·杰科科（**Gordon Gekko**）顶着被抨击的压力，试图说服他的听众公司的收购是有益的。当开始演讲时，他得到的是嘲笑和嘘声。他的演讲题目是“贪婪是好的”。如果你想看演讲大师如何提供一个有效的 **WIFM**，那就去看看这部电影。通过提醒听众大多数人都试图尽可能成功，并将他的信息与他们的成功联系起来，他说服了听众：其实贪婪是好的！听众最终相信，为他的努力而欢呼并支持他的计划。

那么问题就变成：这种形式的自私或贪婪是坏的特征吗？我说“不是”！我想要那些贪婪和自私的学员。我希望对那些想要从培训中得到尽可能多东西

的学员进行培训。你宁愿和哪种人做生意，贪婪的人还是不贪婪的人？我选择贪婪的人。我做出这个选择，因为只要这个人是道德的，他肯定更容易理解和满足。大多数在商业上取得成功的人，是因为他已经找到了一种在职业上引导其贪婪的方式。如果我可以利用这种贪婪的感觉并展示我的产品如何使他们更成功，我也会成功。这也是培训行业普遍接受的基本信息。

我相信我的学员其实是贪婪的，他们想要从我所说的话里得到尽可能多的东西。如果他们没有这个目标，我相信他们不会像有这个目标那么成功。从某种程度上来说，我们都是贪婪的。我贪婪地希望“我可以从中得到什么”的学员来上我的课。如果能够回答这个问题，我将更好地实现我向人们提供最好的培训这个目标。

说完这点，再加上你必须说服你的学员他们需要学习，接下来的问题就变成“如何学习”。在进入课程大纲的主体之前，你如何吸引学员进入课程大纲并让他们有学习的需要？原谅我自己这个相当明显的引子，但第7章中仔细地介绍了相关内容。我会给你一个提示：记住“实用性”这个词。

我希望自私和贪婪的这段话不会冒犯任何人。我向你们保证，作为一个商人，我既道义又诚实。我的目的是指出我们大多数人对培训或任何其他服务的基本需求。你必须能够回答这个问题：“我可以从中得到什么？”希望我能够提供一些关于如何洞察需求来自哪里的见解。

丨 总结

与成人合作可能是一个富有挑战和回报的经历。培训师必须知道的最基本的一点是，他们早期的学习经历并没有像它们最初出现的那样有那么大的帮助。研究孩子和成人之间的一些差异，将使你与成人合作的方式更加成功和令人满意。它也将为成人培训中的结构化过程提供理由。

第 3 章

识别学员的行为层次

在我们所做的一切工作中，包括培训，每个人的行为都可以归到本章所概述的四个层次中。你有没有被教过一种特定的技能或想法，然后自己想：“我一直在正确地做这样的事情？”培训有点混乱的一个方面是，来参加培训的学员的行为层次参差不齐。这个问题之所以可能令人困惑，是因为行为层次可能像风一样多变，因此，了解四个基本的层次很重要。

| 第一个层次——无意识的无能

在这个层次上，学员是无效的并且不知情。我也将这个层次称为“幸福无知的层次”。通常在培训的第一天，很多学员实际上是从这个层次开始的。好消息是，如果你现在处于这个层次，你甚至不知道。例如，我们每个人都都知道办公室里有人惹怒了其他所有人，但这个人却浑然不觉。

处于这个层次的人的问题之一是，这些人一般不会寻求以培训作为解决办法。你为什么要学习做一些你觉得自己已经知道如何做好事情？看到有学员处于这个层次上的培训师必须小心，慢慢将这些人移到下一个层次上。要让人们接受对他们当前感觉良好的东西的建议，是很困难的。

有一些工作有内置的保障措施，使人们不要在这个层次停留太久。在做销售时，你可以说服自己这么长时间做得有多好了。但当佣金支票被削减的时候，现实通常就来了。培训师也可能处于无意识的无能层次。在第一个层次培训师通常很难与之合作。我说这个的一个原因是培训师的工作性质。那些对自己

都不确定的人无法在这个位置安身立命。此外，这个层次的培训师根本不知道甚至还有这样的问题。我能说的就是，感谢评价表！

第二个层次——有意识的无能

在这个层次上，事情开始变得有趣了。学员仍然是无效的，然而，他现在知道这些缺陷。如果你曾参加过培训课程，听过培训师说并且自己也这么想“嘿，我就是这样做的，我不知道那是错的”，那你就从无意识的无能层次转到了有意识的无能层次。

如果说这个层次的人存在问题，那可能是有时候他们会抵制改进。有些人甚至陶醉于有意识的无能中。你是否认识有些人似乎很自豪地告诉你他们做某个特别的任务做得不是很好？他们没有提到要改善，只是提到他们做得不是很好的事实。很多时候，这些人宣称他们做不好太久了以至于都无法改正，他们自豪地一直保持有意识的无能。

幸运的是，这个问题更多的是规则的例外。人们通常是在意识到不足之后才会参加培训。一旦人们意识到自己的缺陷，他们就更加容易接受培训的想法。当我教授培训师的培训课程时，许多参加培训的培训师开始时是处于这个层次的。这是因为我们不是生活在一个完美的世界里，大多数新手培训师还没有学习怎么教就被迫举办培训，通常是没有任何培训技能的产品或课程知识。培训师在学员面前试讲几次之后，通常就能清楚自己的一些不足。练习，准备，再得到与他们一起工作的培训师给予的信心，通常对新的培训师进入下一个层次有很大的帮助。如果学员愿意接受改变，他们不会在这个层次上停留很久。

第三个层次——有意识的能力

第三个层次表明一个人既能做到有效又知道是什么使他有效的。关于这不是绩效的最佳水平，有一些不同的思想流派。记住，你不仅是有效的，还很清楚你所做的使你有效的一切。听起来似乎很完美……几乎完美。

在讨论有意识的能力时，有一个问题必须讨论。当执行一个特定任务时，你真正希望有多清楚自己的能力？回想你上一次参加培训和学习一种新技能的时候。当培训结束时，你正处于有意识的能力阶段。如果不查看手册或给定的清单，你就无法行动。你可能可以一步一步、有条不紊地实践你学到的东西。一个步骤也没错。你是机器！遗憾的是，这就是这个层次的弱点。新学员经常遇到的挫折之一是，虽然他们对刚刚学到的过程感觉良好，但他们想知道什么时候能够不用笔记就能做到。我觉得这个层次应该改称机械能力。

努力做到有能力并且意识到是什么让你做到，这当然没有什么不对。这就是有意识的能力。在刚刚开始或学习新课程时，大多数培训师喜欢在被观察之前先进行几次培训。这样做的原因是通过练习和排练，他们往往努力通过第三个层次并进入一个新的层次。

第四个层次——无意识的能力

第四个层次也是最后一个层次，人们是有效的但没有意识到他们正在做的某些事情。他们只是产生预期的结果，而不必考虑他们做了什么才得到这些结果。他们的机械能力已经让位于一种更自然、更轻松的能力。

无意识的能力层次不一定意味着我们实现了乌托邦。一些学员实际上是带着许多无意识的能力来参加培训的。当培训师讲到一个新的概念时，你想：“我知道这个概念，但我不知道你也知道。我一定很不错。”这恰恰是培训的另一个基本原因，特别是在涉及主观培训的领域。

许多学员在参加培训时已经准备好学习如何学习，因为他们在成长过程中表现出一定的能力。有人可能拍拍他们的后背，并说：“你应该成为_____（填空），你这么擅长_____（填空）。”当你听得足够多了，这就会有两点效果。第一，它给你灌输了一种信心，这种信心有助于你做任何事情。第二，这些评论可能提示你，你在这方面表现出一些能力。有时这些学员被说是“天生的”。在体育运动中，他们是天生的运动员。

如果不是有问题，自然的无意识的能力似乎就行了。如果人们没有意识到

是什么使自己做得对，当事情不顺利的时候，他们就只能依靠后见之明。很少有人的职位不受某种因素的影响。在销售中，销售可能不时下降。在培训中，也许会收到一些特别负面的评价。我们在自己的职业范围内都会起起伏伏。如果处于自然的无意识的能力而不知道导致自己失败的原因，通常就会导致他对自己正在做的一切都依靠后见之明，并最终试图解决错误的问题。当面对无法解释的糟糕表现时，恐慌当然是可以理解的。这是因为，即使最佳水平的学员也应接受培训提升有意识的能力，以学习是什么使得他们做对。也许现在，他们不仅能更好地应对绩效下降的情况，还能更好地理解促使他们做对的能力并将这种能力最大化。这也许就是为什么在体育运动的历史上，天生的运动员并不是好的教练。对我来说，这根本不是谜。

以天生的棒球运动员为例。由于他从小就有天生的打棒球的能力，有人说在棒球职业联盟赛中打中球是最难掌握的技能之一，但对他来说轻而易举。从少年棒球联盟赛开始，这项运动对他来说一直很容易。你要是问他关于打棒球的技巧，他会告诉你：“挥棒，然后就能打中了。”这是一种无意识的能力。几年后，这名棒球运动员退休并决定尝试当棒球教练。

一个沮丧的击球手看着带着击球笼的教练，问道：“你能给点提示吗，教练？”

“好的，”教练回答：“挥棒，然后就能打中！”

什么样的人通常能成为最好的教练，是比较容易看出来的，通常是自己的职业生涯比较平庸的选手。哦，这位选手经常参加棒球联盟赛……通常他的职业生涯的大部分时间都用在努力击球上。这些球员没有天赋。他们经历的任何成功都是靠摸爬滚打和流血流汗来换取的。他们培训自己具备有意识的能力。

如果你问第二位新教练如何打棒球，他会告诉你：“将你的球棒放到后面，眼睛盯着球，然后转移你的重心……”他用努力突破自己的身体局限来学习打棒球的科学。通常，由于更了解自己的能力和他能够更好地将这些想法传达给他人。虽然这个规则有例外，但有一点很清楚：只有通过学习让你做得好和做不好的东西，你才能提高自己所拥有的自然能力。

四个行为层次的实践

现在我们来查看另一个说明四个行为层次实践的例子。我马上就想到了高尔夫运动。两年前我在打篮球时手臂有两个地方发生过骨折，于是我决定参加更安全、消耗体力更少的体育运动。最终因为另一个原因，我选择了高尔夫。在电视上观看各种高尔夫球赛之后，我相信这项运动会很容易和有趣。这就是我所说的无意识的无能。我绝对不知道我是错误的。我的一个朋友建议我参加一些课程，或者至少在一个练习场上打一桶球，但是我根本就没有。直到我走到高尔夫球场时，我还完全不知道自己的球技有多差。

我平静地接近了第一个发球台，准备开始挥杆。当轮到我时，身后有一群高尔夫球手。我相信到我第三次挥杆还没打中球的时候我才开始进入第二个层次——有意识的无能。有一点变得特别清楚，那就是我并不是我自以为的天生的球手。突然间，这个教训听起来好像不是一件坏事。

我终于完成了第一轮，很丢脸，时间好像有三天那么长，然后我去报名参加了一系列课程。我在初级阶段学习了 500 个左右的必要技巧，然后开始练习。与大多数其他正在朝着有意识的能力发展的人一样，我开始体验到改进带来的兴奋。我准备好要展示我的球技，再次尝试打高尔夫。轮到我的时候，我开始有条不紊地练习我学到的东西。我陷入了恍惚的高尔夫催眠中，开始嘟囔我的指令：

左臂伸直，眼睛盯着球，保持头部不动。

让杆发挥作用，慢慢回摆。

转过手。

将左肩转向目标，像转动一个桶那样转身。

这是正确的。我听到有人喊道：“哦，我的天，他刚上完课！”那位高尔夫球手周围的人发出叹息声。我继续的时候，听起来好像有一些叹息声是从我们四人组里发出来的。我不知道第二轮是否比第一轮更快，但我真的有改进。遗憾的是，因为我是如此机械化和缓慢，所以它肯定不是我有过的最愉快的经历。

我，就像大多数打高尔夫球的人一样，已经进入第三个层次——有意识的能力。学习这项运动并了解我什么地方做对了，什么地方做错了，这很好。唯一的问题是我快让我周围的人疯掉了。但是，我决心坚持下去，所以我继续打。

渐渐地，我打得越多，我的挥杆就越顺利，我开始加速了。有位高尔夫专业球手告诉我，如果坚持下去，我会实现他所谓的“肌肉记忆”。我称为第四个层次——无意识的能力。在这个层次上，我终于可以有效地挥杆，而不必大量重复指令动作。实现无意识的能力是大多数学员在学习新技能时所拥有的目标。要达到这个水平，需要学员的耐心和培训师的鼓励。

I 下一个层次

关于四个行为层次的文章已经有很多，所有的讨论都使我们相信，这个过程止于无意识的能力这个层次。毫无争论，第四个层次是我们的终极目标；然而，我不同意这个过程在这里停止。假设我们止于第四个层次并一直停留在那里是不现实的。我将这些行为层次称为一个循环。你会猜测对于大多数人来说第四个层次之后是哪个层次，如果你说第一个层次——无意识的无能，那你就猜对了。如果说无意识的能力有问题，那就是你很容易自满。记住，你现在有效执行，你甚至不必考虑你做了什么来取得这些结果。回想你曾经合作过的第一个客户。你可能是有意识的能力的典范。事实上，当你从实际完成销售的震惊中恢复过来之后，你很有可能流泪并用哽咽的声音向客户保证：你将确保你答应的所有事情都会发生。你也没有做错，你真的做到了。再经过几次这样的经历之后，你就很好地养成了无意识的能力，能够提供良好的服务。

现在让我们假设你的客户扩大到 50 位。你能给他们和第一位客户一样的服务水平吗？我对此表示怀疑。你实际上陷入了第一个层次——无意识的无能。在经历过几次投诉后，你变成有意识的无能，你采取措施解决这个问题，通过有意识的能力层次，然后又恢复到无意识的能力这一层次。这些行为绝不会停滞不前，因为循环会在你所做的一切中不断重复。

丨 总结

我们都会经历的四个简单的层次是以我们自己的速度进行的。我一直喜欢和我的学员一起度过这些层次，因为它提供了一个微妙的提醒：无论学员处于什么层次上，他们即将学习的课程都将与他们相关……这对读者来说也是这样的！从新手到老手，这个模型考虑了所有的一切。

第 4 章

培训各种类型的学员

有些人说培训肯定是一种很无聊的职业。从表面上来看，不涉及长期培训项目的話，他们似乎是对的。通常培训师会发现自己一直在教同样的课程、做同样的角色扮演和监控相同的实验。一个人怎么可能做到在通常不会改变的环境中一周又一周地教同样的材料而不觉得无聊？这是一个有趣的问题，我可能也答不上来。虽然课程很少有变化，但学员是不一样的。在不断变化的学员群体中出现了各种各样的人格类型，使得培训师的工作变得不再无聊。

与各种人格类型的人合作，可以从中学到很多东西，因此很多公司将培训职位作为管理职位的跳板，这并不罕见。原因很简单。花一两年时间教课，每周或每两周与各种不同的人打交道，并设法让所有的人和谐相处，这能让培训师了解管理的一些事情。事实上，我认为资深培训师的人际技能极其突出。与任何需要管理的团队一样，培训师通常需要照顾许多不同的人格。培训师的终极梦想是修复学员内在的任何人格缺陷，并且对学员进行治疗。现实表明，合理的目标是尽量减少由于人格冲突造成的潜在干扰，并让学员和培训师都能存活下来！

培训师授课一段时间之后就能进入管理职位，这一观点有一些缺陷。如果要我给典型的培训师的管理技巧打分，那么毫无疑问，在管理不同人格类型的人上，他们能得 A+。问题在于，虽然有能力和充分利用每个人的技能至关重要，但其他通用管理技能也很重要，如给予认可和授权。如果没有参加过其他基本管理技能的培训，那么他们只能得 C-。将管理方案与培训工作相结合，就能很好地使成为一名管理者。

学员各色各样，人格不同。不同的培训吸引不同的学员。所有培训师都将

体验到各种各样的人格。应对这种现象有两种方法。第一种是对你遇到的任何事情做出反应，在处理时采用你最好的直觉。第二种也是更好的方法，就是让自己现在就采取更加积极的立场，以对待极端人格的学员在你的培训中造成的干扰。考虑到积极的策略，我现在向你介绍八种基本人格类型，以及与他们合作时可能出现的潜在问题和解决方案。我也希望你能够更有信心以实际的方式应对这些学员，以便你的培训不会出现潜在的困难。

丨 孤独者学员

可能出现在你的培训中上的第一类学员是我称为孤独者的学员。正如名称所示，这是更愿意独自一人、自力更生的学员。在课堂上，这些学员通常会专注和参与，表现似乎是完美的。唯一的不足是，这些学员往往倾向于尽可能少参与和其他学员的互动，倾向于孤立自己，并且可能显得有些冷漠。这些学员通常都很有能力，但这可能成为他们与他人合作的一些阻力。我猜，如果你能够回头看看这个人成长的成绩单，你可能看到他的成绩很好，还有一条评论说：“乔伊是个好学员，但他不能很好地和别人玩。”

这种类型的学员不像其他人格类型那么容易被识别出来。孤独者学员通常很乐意提出为什么他们无法与其他学员合作。他们将用“这样的事情并不是太麻烦，我想单独进行这项工作。我发现我能够更好地集中精力”这样的话来避免参与任何类型的小组工作。由于学员的参与，许多培训师甚至不会在培训中注意到这种类型的学员。作为培训师，我们的主要焦点是培训活动和学员的参与。在培训中和在培训师面前，这些学员似乎是模范学员。所以，要用警惕的眼光去注意这些学员。我的建议是你要注意他们。有经验的培训师会告诉你，培训师的部分工作是管理要教的材料，另一个主要部分是要管理接收这些信息的不同人格的人。不一定与其他学员互动的近乎模范的学员，能有什么可能的伤害呢？有很多。

在你的培训中可能因为孤独者学员而发生的最大问题之一就是我所说的“疏远”。这样的学员不会接受另外的学员。当一开始伸出的友谊之手遭到拒绝

后，其他学员将后退并保持疏远，然后就会产生一种奇怪的现象。课堂实际上可能反对孤独者学员，使他们变得敌对。其中一个原因是学员经常和公司中的其他人参加培训。我们所有人都希望享受我们的培训经历，而这种享受的一部分涉及课堂上学员之间的亲密关系。许多学员期待家庭式的感觉。同一个培训的其他班可能有学员想要的感觉。“我们的培训？我们就像兄弟姐妹！”而在你参加的培训中，学员在晚上聚会喝酒、一起做实验或某种实践，除了一名学员外。这时会发生一种奇怪的怨恨。学员似乎会嫉妒，觉得他们的经历比不上他们听过的其他班的故事，并且认为是孤独者学员的错。班级成员不再试图包容孤独者学员，而是有意在培训中远离该学员。渐渐地，其他学员会这么说：“我们所有人，好吧，是几乎所有人，在一起完成了这项工作。”一旦开始说出这些话，情况通常只会变得更糟。要注意这样的行为并采取行动。

在应对孤独者学员时，你可以尝试一些技巧。首先，在概述课程和课程日历时不要涉及过多的细节，将此作为一条基本规则。换句话说，在你应对培训中的不同人格类型的学员之前，要有意使自己在课上使用的方法保持含糊。这样可以让你有一些自由来应对孤独者学员。我建议的这些应对学员的解决方案不会干扰你的教学内容，只会干扰你打算如何教它。任何课程都允许有一些许可。要与孤独者学员一起工作，有必要实施这些许可。换句话说，就是说谎！创建一些不会强迫孤独者学员进入课程主流的活动。

我们以一个晚上的活动为例。我的课程可能要求学员提前阅读，为明天做准备。你看，从我的口中说出来，它是一个小组项目，要求两个指定的小组在晚上聚在一起，并提出几个问题，作为明天早上的讨论。我甚至建议他们将这个项目带到酒吧或放松、舒适的地方去做。你可能希望在培训中进行这些活动，这取决于你的培训设置。创建小组活动或团队来完成可能需要单独完成的任务。这个解决方案绝对不是为了对课堂的其他人施加惩罚。你的工作是确保所有学员都能从你的培训中得到尽可能多的收获。只要你还没有告诉学员有关你所计划的所有的晚会或培训活动，这些任务就不会被视为奇怪的任务。

当和孤独者学员一起工作时，你不要对这种情况太慢做出反应。培训上提出的一些袖手旁观的评论对于孤独者学员和其他学员的士气都会产生可怕的

影响。遗憾的是，在培训师实际听到这些意见的时候，可能为时已晚。大多数课程开发人员会明确说明要讲哪些材料。如何完成这项工作往往是培训师的事情。不要太早承诺有关活动和晚间工作，直到你有时间仔细分析你的学员。

丨 安静的学员

这个世界上有一些事情是不变的，我们都知道，也许感觉还很舒服。例如，有升必有降。例如，在考虑房地产时，三个最重要的因素是位置、位置和位置。在进行培训时，你将有安静的学员。事实上，这个世界上有些人就是比其他人更安静。这是培训的问题吗？通常不是。事实上，如果这些学员成为问题，大多数都是因为培训师处理不当。许多培训师所犯的错误是要求安静的学员平等参与。哪里这样要求了，所有学员必须在课堂上回答相同数量的问题？要尝试了解有些人就是安静的人。他们不慢，他们也没有困扰。他们肯定不会以任何方式破坏培训。他们只是安静的人。由于某些原因，这些学员可能让培训师感到不安。安静的学员应该没有什么真正的威胁；然而，有几个潜在的问题应该考虑。

首先，让我们来看看课堂上其他人员对安静的学员的感受。通常其他学员对这名学员感到同情。学员经常会联合起来帮助安静的学员。当培训师开始多问安静的学员问题时，可能使整个班级敌视培训师。任何时候你都不要显得对安静的学员过于挑剔。

关于向安静的学员提出问题的频率的另一方面是，如果你不提问安静的学员，对于其余的学员来说，这将变得尴尬。一些学员开始觉得好像有学员正在接受优待。“他怎么不必回答问题呢？”其他学员开始思考。更糟糕的是，培训师不问安静的学员问题的时间越长，这个学员实际上变得越来越难参与进来。学员的羞怯变得越来越严重，学员不说话的时间也越来越长。

关于与安静的学员合作，我有几个建议。第一个建议涉及培训规模的大小。当培训上有 10 名或 15 名学员时，就会有些学员很安静。他们的信心不是很高，他们可能很容易感到受挫。尝试在培训中引入少量小组练习。当小组练习的规

模缩小到四五人时，你会对安静的学员有多活跃感到惊讶。这可能是安静的学员感到比较舒服的一个人数。最后一点是关于小组的。让小组中的学员轮流担任不同的角色，如领导者和培训师。这也将迫使安静的学员在其小组内担任领导者角色，并开始与领导层和班级其他人员进行互动。确保你有足够的小项目，可以让安静的学员有机会担任关键角色。

关于与安静的学员合作，我的第二个建议涉及你所问的种种问题。特别是在培训的早期，要远离那些将置安静的学员于尴尬局面的问题。提一些基于特定事实的问题可能造成灾难性的后果。尝试一些比较容易的、涉及个人意见的问题。对学员的回答要极其支持（但不要显得虚伪）。甚至像“好答案”或“这就是我们想知道的”这样的话也能产生奇迹。我想在这里说的一个基本点是，要慢慢地开始，逐渐让安静的学员建立信心。

在安静的学员身上注入信心，可能是培训比较有回报的方面之一。看到学员成长，摆脱束缚，经常是培训师渴望看到的许多成功故事之一。然而，在现实世界中，这并不是规范。你应该创造一种这样的环境，使安静的学员愿意积极参与就积极参与，如果不愿意，至少允许他们的积极参与比例略低于课上其他人。

| 友善的学员

下一种学员是友善的学员。这些学员通常是新员工，他们与你发现的模范学员相似。他们服从并准备履行培训师的意愿，坐着等待你的下一个命令。你说“跳”，他们真的会问“多高”。作为培训师，无论你说什么或做什么，他们都认为是正确的。拍醒我吧，这些学员听上去太好了，不可能是真的。好吧，下面我来拍一下。

如果我认为友善的学员有什么问题，那就是他们的盲目信任。如果培训师说“天空是绿色的”，这些学员将马上接上“当然”。我意识到这对你们有些人来说可能听起来像梦想成真，但是，如果你认真对待培训师的角色，那这就会干扰你了。

培训的现实是，培训师在许多学员的职业生涯中发挥着重要作用。掌握培训师提供的技能可能是个人成功的命脉。是的，我希望培训对我的学员来说是一个非常丰富的经历，我也想得到所有人的爱。我也希望这些学员在公司中有长期发展的职业生涯。因此，我有责任尽我所能，确保学员在工作中能应用我所教授的技能——当我不在现场时。我在与友善的学员合作时的恐惧是，我并不总是确定他们能够独立思考。在大多数形式的培训中，不可能向学员介绍一切可能的情况。尽管如此，熟练的培训师还必须教导学员进行创造性思考。我不认为学员只有同意我的每个声明才能实现这个目标。

这个问题的解决方案很简单，然而这个方法并不是很直观。大多数培训师都会提问友善的学员，以确保他们能够独立思考。问题是他们提出的是错误的问题。如果你要求一个友善的学员回答基于事实的问题，你很有可能得到你正在寻找的答案。我绝对不是说学员学习得很慢。事实上，由于他们通常是新员工，所以可能是学习最快的学员之一。这可以归结为刚刚完成学校学习和习惯教室环境，或者只是更努力地工作，因为他们是新员工。许多培训师认为这是促使友善的学员独立思考的一种方式。我并不这样认为。

经常问友善的学员的第二类问题是基于观点的问题。目的是征求学员的观点，问题本身没有正确或错误的答案。理论上，这似乎是一个很好的解决方案，让友善的学员自己思考。遗憾的是，在现实中大多数友善的学员将试图预测培训师的观点，并以此作为答案。同样地，这样还是没有让学员完全准备好独立思考。

问友善的学员的正确类型的问题是案例历史问题。记住，案例历史问题的概念是用你刚教的信息来展示一个场景。但是，案例历史问题所做的是问还没有解决的、但用已教信息可以解决的问题。友善的学员经常会说：“你还没有教我们。”如果友善的学员这样对你说，那么恭喜你。你做得很好。你作为培训师的工作是教授必要的信息，以允许学员尝试做出有逻辑的回答。对友善的学员的答案表示支持，以鼓励他们在将来进行创造性思考。

关于友善的学员，有一个好消息是，本章中确定的所有人格类型中，我可能最喜欢和这些学员一起。除了之前讨论的潜在困难，以及因为他们是如此顺

从，所以可能有点无聊之外，真的没有太多可抱怨的。保持警惕的眼光，注意不要让他们过于服从，加入几个案例历史问题来试试水，然后数数你的幸运星。你会拥有一段愉快的时间。

丨 沮丧的学员

现在让我们从友善的学员的兴奋与热情转到沮丧的学员的负面情绪上。你要应对的是一种经常感到压抑和沮丧并将这些感觉带到你的培训中的人格类型。产生沮丧行为的原因可能有很多，但有一点是明确的：沮丧的学员将不会浪费时间让你和其他的学员感觉到他们的感受。

产生这种行为有无数原因。可能是这些学员被迫参加了不想参加的培训；可能是仍然生活在“黑暗时期”的一些管理人员将基本培训当作惩罚；也可能出于对失败的恐惧。有些学员会用粗鲁、不敏感的态度掩饰这种恐惧。有些学员可能由于某种原因将要离开公司而来参加培训。事实一：培训班里沮丧的学员并不少见。事实二：你最好赶快对事实采取行动。

我建议你赶紧采取行动的目的是与沮丧的学员的基本天性战斗。这些学员喜欢有人陪伴。回想起当你开始一份新工作的时候，你愿意并且迫切地要应付一切挑战。你对新的挑战感到兴奋。对你而言，对我们其他人而言，这一刻可能是生活中最情绪化的时刻之一，然后他们开始接近你。他们是“我讨厌这里，你们也应如此”的代表。从你开始的第一天起，会员推动就开始了。在眨眼之间，你被告知“不管和谁一起工作都很悲惨”，你脆弱的平静情绪被打破了。也许你反击了，但许多人并没有。

现在我们来看一下以上的经验，并将它与你正在进行的培训或工作坊联系起来。培训班里的学员的人格是各种各样的。当然，最脆弱的人是友善的学员。他们那么想要融入。在你发现之前，曾经是理想人格的人现在被玩世不恭和怀疑毁灭。这种阴霾会像癌症一样在培训班上传播。

幸运的是，沮丧的学员通常很容易被发现。不管你问他们什么问题，他们的回答总是有一个沮丧的声音。这不是偶然的。这些学员真正想要的，或者我

应该说恳求的，是有人倾听。许多培训师犯的错误并不是没有识别出这种人格甚至立即处理，而是他们的处理方式。

第一个错误是倾听沮丧的学员。好消息是，大多数培训师实际上会在培训破冰时早早就收到这名学员的信息。坏消息是，他们在整个班级面前进行这样的对话。沮丧的学员最喜欢在培训师的要求下在班级前面宣扬丑事了。这对他们来说是多么完美的场景……这时候我想向你介绍一种可用于几种更具侵略性的人格类型的技巧：所谓的“我们一起去喝咖啡”的技巧。说真的，没有什么深刻的道理，但你会对当沮丧的学员在没有听众时的谈话感到惊讶。在休息时间一句简单的“你现在怎么样”通常就能达到效果。我特别喜欢这种人格类型的地方就是，如果你问“你现在怎么样”，沮丧的学员就会告诉你。

要准备好去缓解一些愤怒，所以需要在这里提两点。首先，不要道歉或说你很抱歉。现实是，没有人真的对道歉感到满意。这通常不会改变任何情况。沮丧的学员可能一直听到抱歉的话。除此之外，“我很抱歉”一词通常会引起人们将错误归咎于你。沮丧的学员告诉你的绝大多数困难，绝对与你所做的一切都没有关系。研究表明，当客户服务代表通过电话说“我很抱歉”时，他们通常会和客户发生争论。人们真正想听到的是对他们的问题的肯定。一句简单的“我可以理解你的沮丧”以及对沮丧的学员的担忧进行复述，通常就足以满足这个人。当一名好的倾听者是有帮助的，此外，不具威胁性地提醒你作为培训师的角色，通常也会缓解学员的愤怒。

与沮丧的学员合作时，第二个常见的错误是培训师试图压制而不是去关注现有的问题。这有两种可能性。培训师可以不提问沮丧的学员。在这种情况下，培训师可能向课堂发送一些他本不想要的信号，让人认为课堂上有培训师不想介入的问题。另一种可能性是，培训师试图通过向沮丧的学员提基于观点的问题来软化问题。询问沮丧的学员的意见，你就有让这位学员在课堂上大肆发泄沮丧的风险。对不起，这些不适合我。这两个世界我都想要最好的：参与培训，但不沮丧。这样的解决方案要求你更谨慎地运用你选择的问题。只提完全基于事实的问题，严格遵守这个规则。对还是错，黑还是白。坦白地说，我现在对观点不感兴趣。我们到喝咖啡的休息时间再来谈那个问题。

沮丧的学员看似培训成功的主要障碍。其实当他们的问题被仔细处理时，这根本不是真的。避免在培训中装腔作势，对他们的困难真的感兴趣，将大大有助于实现可行的解决方案。谨慎对待你使用的问题，不要拖延你所选择的战术，沮丧的学员不会对你的培训有任何实际的威胁。

I 启发者学员

如果在培训中没有一个人似乎完全知道培训内容，大多数培训课程都会不完整。我们将这种人称为“启发者”。你有多少次在培训中看到有人在任何讨论话题上都能使用的无穷经验来启发课堂？你在课堂上解释的内容，他们都有相关的经验。他们有一个需要讲给大家听的故事。他们有经验可以帮助其他学员更好地理解你的观点。启发者学员为培训师带来了一大堆潜在的问题。

首先，启发者学员对你的课程的时间安排构成重大威胁。时间是个问题，这将在本书后面更详细地介绍。然而，它对培训师的成功至关重要。启发者学员可以在培训师仔细安排好的时间内扔过来“一把扳手”。反过来，这可能导致培训时间延长，迫使培训师牺牲关键素材来弥补失去的时间。培训可能显得很匆忙。

什么都知道的启发者学员可能带来的第二个问题是对培训的控制和作为培训师的可信度的损害。当启发者学员滔滔不绝时，学员的注意力开始从你转向启发者学员。他们开始问启发者学员问题而不是你。更令人沮丧的是，当你回答问题时，学员会向启发者学员征求同意。启发者学员可能导致的最后一种干扰是他们不可思议的干扰你的节奏的能力。有效工作的培训师一开始就会建立一种节奏。启发者学员的插话似乎以墨菲法则的方式出现。当你试图讲解最关键的一点时，多半会有干扰。

启发者学员的行为不仅为培训师带来困难，还可能激怒其他学员。当启发者学员提出另一个要点时，你可以注意到其他学员开始翻白眼。其他学员可能因为启发者学员而感到沮丧，以至于他们的参与度和士气都随着对你培训的兴趣下降而开始下降。这时就需要对此做点什么了。

幸运的是，与启发者学员合作是相当容易的。为了说明解决方案，首先让我们看看他们行为的典型原因，可以用一个词来概括：自我。启发者学员有意识或无意识地希望房间里的所有人都知道他们在你正在讨论的话题上有多聪明。他们的行为不是恶意的，也不是有意要制造任何问题。他们经常只是想得到肯定。无害，这正是你应该对启发者学员做的。在肯定他们的时候，你最好措辞谨慎。

例如，不要用这样的话试图让你的启发者学员安静：“好的，弗兰基，你知道关于跳伞的很多知识。我现在想听听别人怎么说。你介意吗？”听起来很可笑，很容易让人沮丧，而且你的话听起来有点敌意。不妨试试：“嗯，看来弗兰基在这方面有很多经验。我会期待你的分享，但我也想听听其他人的意见。来吧，不要让弗兰基做了你们所有的工作。”这种说法有两种作用。一是安抚了你的启发者学员的自我，二是将课堂上的其余人带回到原来的对话中。

与启发者学员合作的更传统的方法之一就是在他们说话时向前走并稍微移动到他们的个人空间范围之内。我不是建议你选择“战斗”，只是表现出非常有兴趣，并走过去。这种方式对于不一定常常说话但有闲谈倾向的启发者学员特别有用。你的向前移动会发出一个无意识的信号，让他们结束正在说的话题。如果这样做不起作用，准备说一些与他们的观点有关的话，介入他们的独白，然后把他们带入你的话题。这样的交流的例子听起来就像这样：

启发者学员：……这可以让你改变处理这种情况的方式。当我还小的时候……

培训师：所以在处理这种情况时，你先要和管理员一起。你知道，当你谈到自己如何处理这个问题时，你有一点说得很好。其实这就是我们想在这个模块中完成的。需要人……

如果我看起来对启发者学员有点儿苛刻，那是因为我看到他们无意中把许多培训师逼到了“墙角”。如果我不提很多时候培训中有启发者学员是非常好的一件事的话，那就是极其疏忽了。他们肯定可以帮助你解决你迫切需要解决的星期一早上的问题。有学员在你的培训中非常投入和享受，以至于让别人也

加入，这非常神奇。当培训在一天中晚些时候开始跑题时，启发者学员随时准备发言。管理得当的话，启发者学员可以成为培训师最好的朋友。

丨 爱开玩笑的学员

类似于启发者学员，这种人格类型的学员通常也隐藏不了多久。我指的是那些曾经的班上耍宝的学员，长大了到公司的环境里了，现在我们将其称为爱开玩笑的学员。

爱开玩笑的学员反应灵敏且有潜在的攻击性，所以花些时间来了解这种人格类型是值得的。

学员表现为爱开玩笑，原因很多，第一个也是最基本的原因可能是他遇到的有趣的事情。只因为一个学员讲了几句幽默的话，并不一定意味着你的培训中有爱开玩笑的学员。这可能只是你的培训一直在寻找的喜剧性的调味剂。

当爱开玩笑学员的行为变得更加不稳定时，原因可能更复杂一些。也许是自我的问题，或者是他应对压力的方式。再来看一下可能出现的问题，然后讲一些让我们能够与爱开玩笑的学员和平相处的方法。

你应该注意的第一个问题是爱开玩笑的学员对你的培训的时间安排的影响。与启发者学员一样，爱开玩笑的学员是不会害羞、不敢插入谈话的。墨菲法则表明，这些滑稽的加料可能是在最不合时宜的时候发生的。似乎每次当你有一个很重要的点或一句充满感情的话要说时，爱开玩笑的学员就出现了。有时候培训师将培训带到一个强有力的高潮，却只能看着它被小丑的攻击破坏了。本可能成为强有力的、神奇的时刻，被一个不合时宜的笑话毁灭了。

爱开玩笑的学员的另一个问题涉及感觉。每当爱开玩笑的学员开口时，其他学员或培训师都感觉处于危险中。当你停下来想想有学员可能会被一个笑话冒犯，你就开始理解爱开玩笑的学员的危险了。可能只是关于纽约人、加利福尼亚人或任何其他话题的一个无害的笑话。你永远不知道谁可能与主题有关系。特别是在早期，你没有办法了解学员的敏感程度。然而，爱开玩笑的学员用一个危险的方法来帮助你匆忙地发现学员的敏感程度。更糟糕的是，许多课

程设计者实际上仍然将让一名不同的学员每天开个玩笑来开始培训这一建议写在课程安排中。这些建议一旦被用在实际中，通常很快就会被取消。

要了解如何与爱开玩笑的学员合作，需要一点基本的心理学知识。为什么有些人需要关注，在得到关注时能发挥得很好？答案往往只是弥补了一些不确定的感觉。因此，与启发者学员一样，和爱开玩笑的学员一起合作的最佳方法是提升他们的自我。给爱开玩笑的学员一个表演的机会，但必须遵守你的条件。这可能是通过选择志愿者或在案例研究中策略性地利用爱开玩笑的学员来进行的。只有这么多的情况，所以我建议你事先让爱开玩笑的学员知道他们将参与。这有助于安抚爱开玩笑的学员被注意的需要。

与爱开玩笑的学员合作的另一种方法也涉及培训师的动作。与启发者学员一样，走近一个人，通常可以帮助发送无意识的信号，让学员结束他们的故事。

如果以上的办法行不通，那么还有“喝咖啡休息一下”的方式，礼貌地要求一个人停止他的幽默评论。注意：爱开玩笑的学员对于在课堂上被攻击不会有很好的反应。

最后，对爱开玩笑的学员的笑话进行筛选，然后再让他们在其他学员面前说，这可能有助于避免其他严重问题。

记住，这些学员通常是精力充沛、感情丰富的人，有很多东西可以贡献到培训中。以建设性的方式努力推动这种热情，有助于利用这些能量，使其为你所用。没有比爱开玩笑的学员能更快、更有效地给培训热身的人格类型了。

丨 依赖型学员

我最喜欢的和最具挑战性的人格类型之一是依赖型学员。我之所以这样说，是因为看着一个真正的依赖型学员施展其魔力，就像在欣赏独特的艺术形式。这些学员太擅长这点了，往往大多数培训师意识到这点时已经太晚了。

什么时候你有信心做某项任务，然后程序改变了？你怎么应对不知道与你的话题有关的所有知识这一情况？许多人会发现创造性的方法，以避免看起来很愚蠢和学习新的程序。依赖型学员是精通操纵形式的主人。他们外表看起来

对除了你所教授的东西之外的每件事情都充满信心和冷静。这就是依赖型学员开始施展魔力的地方。他们在许多方面通常都是外向的自信，但在其他任务方面，他们不会参与，也会严重依赖别人。所以我这样称呼他们。通常，依赖型学员对抵触学习某些信息几乎是感到自豪的。他们用精心斟酌的话偷偷地避免学习，例如：“如果你能为我做一次，我就知道我以后能自己做了。”依赖型学员真正学过的唯一一个程序是找到让别人帮他们做工作的步骤。

你可能在你的时间里不知不觉地协助了很多依赖型学员。可能是“不会应对这种类型的客户”的朋友，或者“只是想让你写一次这个备忘录”的人。问题是，办公室里总有人能偶尔会提供某些类型的援助。以我的父亲为例，从头开始建房子的整个过程他可能都会提供援助。从上到下，几乎没有什么他不能做的……除了与电有关的工作。由于一些奇怪的原因，他不仅拒绝用电，而且他还会用一种奇怪的自豪感告诉你，他既不了解也不想了解电。然后，这当然成为我必不可少的专长。

我们讨论过的许多人格类型，包括依赖型学员，都有一个普遍的问题，就是时间问题。与其他许多使培训节奏变慢的人格类型不同，依赖型学员通常在培训中几乎不怎么说话。他们造成的时间问题涉及培训师不在培训期间的的时间。在研讨会之前、休息时间、午餐时间、研讨会结束后，依赖型学员的攻击就来了。从“你可以花一点儿时间看一下这个吗”开始，很快就变成“我还不不懂，你能为我做一次吗”。在你发现之前，所有的空闲时间都花在一个学员身上了。我想在这里强调，我绝对不是反对课后花时间和学员一起。我同意，在培训场所不被学员打断的时间是一种奢侈品而不是一种权利。但我要说的是，让一个学员垄断你个人的时间，这是不公平的。

这就要提到依赖型学员可能给培训部门带来的第二个也是最重要的问题了。如果被依赖型学员的操纵蒙骗了，这有可能影响你的培训信誉。记住，依赖型学员通常可以在周围的人开始辨别出他们的技巧之前，尽快摆脱他们的行为。然后管理层会建议用培训纠正这种缺陷。遗憾的是，很少有人会收到有关学员缺点的履历信息。从来没有依赖型学员来告诉我他们有操纵的历史，并准备修补这种邪恶的方式！如果学员回到办公室时并没有掌握纠正他们表现的技

能，那么你的培训就被认为是失败的。

与依赖型学员成功合作需要使用几种培训技能。首先要仔细看看你的课程，以了解能吸引依赖型学员的某些方面。也许是你注意到会让学员遇到麻烦的一个方面，甚至你感觉可能引起学员焦虑的一个技术过程。在教了几门课程之后，这些工作变得相当明显。一旦了解了这些方面在哪里，你就能设计与依赖型学员合作的过程。你可以使用如下的话语来开始特定的模块。

培训师：今天我们将学习一种新技能，用于向客户介绍自己。我希望你自己写出你的介绍，并在明天进行的角色扮演中使用它们。你们在角色扮演中用过自我介绍之后，我才会看到它们。在我听完你所做的工作后，我会写书面评语，并要求你继续单独完成。在三个角色扮演之后，如果你仍然对这个过程感到不舒服，我很乐意坐下来和你一起合作，直到你感到舒服。

做这样的声明有两个作用。第一，它规定了如何和何时提供帮助的基本规则。这样你就可以后退一步，鼓励学员自己去做。第二，它确保依赖型学员不被遗弃，且实际上会在做一些尝试之后得到帮助。无论要求学员做什么尝试，你都要保持积极态度并且鼓励他们。你越能让他们相信他们正在改进，他们就越可能有信心自己使用这些技能。

提前制定基本规则是一种成功的主动方法。还有一些有效的方法可以在遇到情况时实施。依赖型学员最喜欢在其他学员面前使用的技巧，是问培训师如何执行某项任务。当然，这项任务是他们自己需要做的任务。使用反问的技巧，将问题反踢给这些学员，鼓舞你得到的任何答案，这将有助于使他们自己完成工作。

依赖型学员：你的介绍在一般的客户听来感觉如何？

培训师：这是个好问题。你认为我应该采取什么方法？

依赖型学员：呃……也许只是一个简单的第三方引用和一个深思熟虑的赠品表。

培训师：你答对了！这样肯定会得到客户的注意，让我们继续。

在对待依赖型学员时，培训师首先也是最重要的是确定当前的情况。通过允许他们在跑之前走，使其在这个过程中建立信心。最具有讽刺意味的是，一名启发者学员一旦离开其专业领域就成了一名依赖型学员。你可以把这当成一种奖励，但你可能必须一开始就拒绝这名学员，之后还要再拒绝他。但是，当你感到沮丧时，请回想你试图让某人为你完成某项工作的时候。这可能有助于你产生在与依赖型学员合作时所需的同情心。

丨 狙击手型学员

也许最危险的学员是狙击手型学员。之所以叫狙击手这个名字，是因为这种类型的学员所做的许多评论并不是明目张胆的具有侵略性。通常他们的恶意是很明显的，但如果遭到质问，狙击手型学员可以装出一副无辜的样子。就像一个真正的狙击手一样，这样的学员借着班上其他学员的掩护开枪射击。

我对狙击手型学员有很多担忧。首先这样的学员对培训的士气有影响。至少，当学员来到培训中并开始挑衅培训师时，这可能令人不安。对于许多学员来说，这种令人不安的经历会破坏他们的培训体验。友善的学员特别容易受到狙击手型学员可能传播出来的消极情绪的影响。

在面对狙击手型学员时，时间是另一个问题。狙击手型学员将培训师拖曳到微不足道的对话中，从而让精心设计的课程陷入混乱。当培训师试图结束这种讨论的时候，他可能不得不牺牲其他更重要的材料。

与狙击手型学员有关的另一个问题和培训师太努力去安抚这些学员有关。在这个过程中，你可能花一整个星期试图赢得一个狙击手型学员，却失去其他的学员。

我对狙击手型学员最后的担忧，就像你可能已经猜到的那样，是关于培训师的幸福感。无论培训师愿意承认与否，他们一般最担心的情况是在全班学员面前应对狙击手型学员。如果没有适当的准备，这场战斗肯定会显得不公平。狙击手型学员在课堂上其他学员的掩护下，可以对着培训师“开枪”。为保持职业精神，培训师在反击的时候就处于劣势。培训师反击时就像他们职业的双

手被绑在背后。培训师有责任维持培训不失控和表现出职业行为。课堂上的对抗并不能表现出这些责任。这对培训师来说不是一场公平的对抗。结果，我看到培训师从对抗中撤退，永远不再回来。我看到培训师在交叉培训的情况下受到狙击手型学员的攻击，并因此放弃了这份工作，以避免面临这种潜在的耻辱的局面。当公司因此失去培训师时，你们可以想想收入损失的后果。

在寻找解决方案时，我们先来看看是什么造成了狙击手型学员。首先，具有讽刺意味的是，大多数狙击手型学员是由培训师创造出来的。不，你并没有看错。我坚定地相信，培训师在与狙击手型学员的交手中，大约 80%是由培训师发起的。事实上，由于有这么多培训师想讨论比较有攻击性的学员人格，所以我将狙击手型学员作为一种人格来讨论。问题是，我几乎从来没有见过一个早上醒来就意图恶意地伤害培训及其培训师的学员。然而，我见过许多前面已经讨论的具有其他人格特征的学员的问题由于没处理好，对学员起了催化作用。让启发者学员、爱开玩笑的学员或其他只是站到课堂前面的学员感到难堪，即使是无意的，也可能会创造出狙击手型学员来。向错误的学员询问错误类型的问题，可能创造出狙击手型学员。不解决在培训中一开始就出现的某些问题，可能创造出狙击手型学员。你怎么知道需要讨论哪些关键问题呢？当我们讨论如何构建培训材料时，将讨论这个问题，如下面的案例研究所示。学员承担狙击手角色的原因有许多。真正的问题就是，你打算如何在压力之下应对这样的学员？

我想说明两种基本的情况，让你准备好应对狙击手型学员。第一种情况是你已经知道狙击手型学员会出现在培训中。这种情况并不少见。狙击手型学员通常会因为自己的行动而出名。第二种也是更困难的情况，你事先未能知道狙击手型学员的存在。

如何应对未见其人已闻其名的狙击手型学员

首先介绍一个我认为很经典的案例研究。

案例研究：罗伯的故事

罗伯·罗尔斯（Rob Rolles）是一个很难打交道的人。他聪明，有能力做出突出的贡献。他在 Widgets'R Wonderful 工作超过 20 年了，遗憾的是，他经常持一种无聊的态度。他的同事都认为他是一个无所畏惧的员工，实事求是。他的主管也认为他是具有天生技能的员工。如果不是因为他的负面、批判性的倾向，罗伯可能很久以前就被提拔了。在他看来，似乎总是有更好的做事方式，而罗伯喜欢过于苛刻。他往往采取对问题进行挑刺的形式，而这会扰乱讨论的流程。他总爱用批判性的话语中断这样的评论，如“这不可行”“不会又是这个老掉牙的想法吧”。

你喜欢我说的这个狙击手型学员吗？大多数看过这个案例的人都会叹口气，并且说他们太知道这样的人了。在研究这种情况时，问题就变成：如果你知道这个人会在你的培训中，这种情况下你会怎么做？

仔细看这个案例研究，你将在第三句话中找到一个有价值的线索。通常狙击手型学员并不是不聪明、没有什么可以提供的人。实际上，这种聪明通常会导致狙击手型学员陷入困境。如果你是办公室里知道大多数问题答案的人，然后发现有人要来接管这个角色，你会怎么样？狙击手型学员有很大的自我，在这种情况下容易感受到威胁。遗憾的是，对于狙击手型学员来说，时代在变迁，流程在变化，而且通常是由培训师来传递这个信息。那么答案是什么呢？我向你保证，我不怕学员，我绝不是懦夫。不过，在这种情况下，我推荐一种简单的、经过时间考验的方法。如果你不能打败他们，请让他们加入你！

假设你有一个为期一周的培训。这真的意味着你将要进行大约 40 小时的培训。与狙击手型学员合作的最佳方法之一就是让自己放弃课程的一小部分。如果可能，请在培训之前与个人会面，并制定出让他们协助的策略。

培训师：罗伯，你好。感谢你的到来。如果不是太麻烦，我想知道我是否可以在这次培训中依靠你的帮助。我非常了解你在[填写相应的主题]中的专业知识，并想知道你能否在星期四给我 10 分钟时间，让课程加快速度。然后我再来讲这个新的程序。我可以依靠你的

帮助吗？

对于那些为狙击手型学员提供平台有点紧张的人，请注意如何仔细地制定好策略，包括狙击手型学员要说什么，在哪里说以及说多久。这应该能够解决对失控的担心。如果你的学员没有可以给培训提供内容的能力，那就试试“依靠他们的帮助”来发放讲义和布置休息区。这种方法的神奇之处在于，它经常使曾经看起来可能不稳定的学员成为模范学员。现在培训的责任落在你们共同的肩上，狙击手型学员很少会让你失望。

回想我早期做培训的日子，我可以坦白地说，这种做法可能为我提供了职业生涯中最大的突破之一。当时我所在公司与政府签署一项合同，要求在坦帕进行一些重要的培训。我们不知道的是，有一个狙击手型学员在等待着我们。这场为期两天的培训，培训师却因为狙击手型学员不得不频频中断，以至于培训在第一天后就终止了。我们的培训师气愤地飞回了家。随后政府监督员的邮件就到了，要求我们派人到坦帕：“把培训做好！”当我所在的培训师小组被要求派另一名受害者去时，我自愿报名。我的目标很简单：事先与狙击手型学员会面，在培训中让这个人参与进来，并同时尝试安抚他的自我。这个解决方案很有效，我们又收到了信件，但这一次是正面的，而且是这个狙击手型学员写的。我得到了我第一次重大的晋升，不用说，自那以后，我一直用这种方法与狙击手型学员合作。

似乎相当符合狙击手型学员的一个讽刺之处是，他们往往要么真的很坏，要么真的很好，很少处于中间位置。当他们表现好或写表彰信时，就像对正在听的人说：“看，那不是我。我一直告诉你，给我一个好的教练，我就会表现突出！”

如果你意外地受到狙击手型学员的攻击，该怎么办

在第二个更困难的情况中，也是前面提到的狙击手型学员，但是这一次，你没有得到关于他的行为的任何信号。你在那里愉快地介绍你的培训内容，这时你的狙击手型学员抬起他的头，在你的双眼之间开了一枪。在培训界中，我们称为“意外攻击”。

首先，我们来看看不要做什么。许多培训师的第一本能就是反击。这个学员怎么敢这么粗鲁！他怎么敢对你施以这么明显的攻击？通常，我向培训师宣传他们在面对大多数决定时要相信的自己本能，但不是在这种情况下。在这里要记住的关键一点是，狙击手型学员的行为模式对他周围的人来说不是秘密。当有学员明显地攻击培训师时，其他学员也知道。如果你能感觉到，课上的其他人也很可能如此。这时，即使其他学员来参加培训时也同样带有敌意，他们也将对狙击手型学员的行为感到震惊。大多数学员不会支持不当的行为——除非培训师反击。一旦培训师允许自己陷入课堂的对抗中，情况将难以预料。然后其他学员也会受到培训师不当行为的影响，战线就拉开了。现在，问题就变成他们应该支持哪个傻瓜。

这时要运用我建议的第一种方法，这可能令你有点失望：寻找其他方法。我是根据多年的经验这么说的。你如果提出“第一次免费”的箴言，那你会好得多。开始时，你绝对不会有反应过度 and 疏远课堂上其他人的风险。事实上，偶尔会有一些学员做出不利的粗鲁评论。我过去经常告诉我的父母，我有时会意外地用球打破窗户的玻璃，但我还是一个好孩子。通常，学员会考验他们不熟悉的培训师。当然，我喜欢不一样的考验。但在现实世界中，有些学员只是想看看培训师在压力下的反应有多好。在许多情况下，这些狙击手型学员会在第一次休息的时候上来为他们的行为道歉。从某种意义上来说，他们真正要说的是，你通过考验了。你没有问题。

驱赶狙击手型学员

现在假设换另一种方法并对自己说“第一次免费”之后，你的狙击手型学员还没有消失。应对狙击手型学员最令人沮丧的方面之一是，他们经常将令人讨厌的意见安全地隐藏在课上其他人之后。有时只是他们轻微的讽刺笑容就让他们暴露了，让你确定自己不是偏执狂，你刚刚听到的评论确实有意要让你感到难堪。接下来的这个建议可能听起来有点冒险，但在某些情况下它可能有效果。当狙击手型学员试图以无辜来掩盖你正在接收的有敌意的评论时，你可以反过来问你的狙击手型学员一个简单的问题。

培训师：“鲍伯，这听起来像一个有攻击性的言论。你是有意的吗？”

我特别喜欢这种方法的地方是，它迫使狙击手型学员摊牌，坦白自己做了什么。狙击手型学员十有八九会后退，对自己的措辞更注意一些。当你保持职业精神，不陷入课上的对抗时，你可能已经通过了第二个考验。

即使你尽量用职业精神来应对狙击手型学员，不让狙击手型学员太尴尬，但还是会有一些人想要在课上试一试。你吸收了第一个不当言论，然后试图用第二个言论驱赶狙击手型学员，但他就是不断地发出负面的评论。这时就要用第三个也是最后的方法了。你的机会来了。我要说的这种方法似乎有风险，但从来没有让我或我教的培训师失望。我知道的（并且在许多场合用过的）最有效的方法，是将狙击手型学员的评论传回给课上的其他人。这种交手听起来很可能是像这样的。

狙击手型学员：对不起。我想代表我们所有人说，你今天向我们介绍的真的是在浪费我们的时间。我们一遍又一遍地听这些垃圾话，而没有结果。总部什么时候才能明智起来，不要让我们参加这样的培训呢？

培训师：你关注的是培训的价值。公正地说，你提出了一个有趣的观点。你们其他对正在接受的培训的价值感觉如何？

2号学员：嗯，我——仅代表我自己一个人——对这个培训感兴趣，至少我愿意给它一个机会。

这种战术基于人们不想看到另一个人被公开羞辱，即使他们同意狙击手型学员所发表的意见，他们也不会支持他。保持镇静，并允许其他学员站在这边——仅仅是为了保持职业精神。在教新的培训师的那几年里，我每次上完课都发名片，如果学员认为我的策略对他们没有用的话就给我写信。到现在为止，我还没有收到过这样的信。我很乐意让你也这样做。

到2号学员（无论那个美好的人是谁）来救你的时候，你还没有脱离危险地带。你不需要其他确认；你有一个真正的狙击手型学员。他现在就要走了，

这是值得怀疑的。现在真正需要发生的一件事是你们两个人之间进行谈话，以解决这个问题。唯一的问题是你还要再讲 30 分钟才能到下一次休息，到那时你才能解决这个问题。让这种情况变得更糟糕，这并没有任何意义，所以远离就可以了。如果你觉得绝对有必要让你的狙击手型学员参与进来，那么尽量坚持用封闭式的、探究式的问题，涉及事实而不是感觉的问题。一旦你坚持到休息的时候，巧妙地尝试与狙击手型学员进行私人谈话。保持冷静，并尝试像对沮丧的学员一样对待与狙击手型学员的谈话。也就是说，先试探一下，看看你能否在斥责他之前弄清楚是什么在困扰狙击手型学员。假设这个狙击手型学员让你很难开展工作，并且没有为他的行为提供正当的理由，那么就可以用下面这个六步过程来应对学员、解决问题。

(1) “我需要你的帮助”。

有时面对一个人最难的地方是找到正确的话开始。没有人想站在那里，看着地面，支支吾吾，想着怎么开始。以这种方式开始你的谈话是在告诉别人：你是认真的，并且想要坦诚地进行讨论。

(2) “情况是这样的……”

在我看来，这个过程的第二步是最关键的。从描述情况开始，真的能够迫使双方处理事实，而不是情绪。这有可能是一个高度情绪化的时刻。不同意别人的感受很容易，但不同意事实很难。清楚地说明问题，并约束自己避免使用“你”这个字眼，这也可以帮助你面对现在的情况，帮助减少情绪方面的问题。

(3) “这造成的困难是……”

现在你可以开始换挡，让你面对的人看到他的行为的结果或后果。提醒几点：避免使用“你”这个字眼，坚持说事实，不要情绪化。另一个建议：尽量避免使用“问题”一词。这是一个对抗性很强的词，可能在情绪上激怒你的狙击手型学员。尝试用“困难”“担忧”“障碍”或“限制”来代替。

(4) “以后……”

在这个时候，开始简单描述能够消除你正在纠正的行为的解决方案或可能的建议。请记住，虽然负责的人是你，但你也处于谈判的位置。允许你面对的人也能分得一些责任，这对有关的各方都是好事。换句话说，试图让你的解决

方案对双方来说是公平、合理的，然后坚持下去。

(5) “如果这种情况再次发生……”

我非常反对在培训环境中进行威胁。但是，在这种情况下，如果不当行为继续下去，你必须制定策略应对可能的后果。这就要求每个培训师必须与其直接主管进行一次重要的谈话。所有人在开始参加培训之前，必须对最坏情况下的学员行为问题所采取的程序有清晰的理解。没有时间去当英雄或冒风险。大多数培训部门会制定“送回家”的政策，协助培训师应对不合作的学员。这一政策赋予培训师很大的责任感，显然只能在最坏的情况下使用。在我作为职业培训师的岁月中，我从来没有因为学员有不好的行为而将他“送回家”。这样一个政策的真正好处在于，它使培训师在得到管理层支持以及不管情况如何都会赢得胜利上有信心。

(6) 取得一致同意。

在前面已经提到过的对话中，许多学员没有很多话要说。事实上，许多人会盯着地板或看着办公室四周，避免眼神接触。取得一致同意不仅可以让你从学员眼中看到问题是否得到解决，而且从心理上使得学员更难再去制造同样的问题。不会再有误会。

请记住，建议在所有其他选项都失败时再使用这种技巧。这种对话的实际结果是，这个问题几乎肯定会消失。这是个好消息。坏消息是，你面对的学员可能感到羞辱，可能不再参加培训的剩余内容。我可以不告诉你这一点，但事实上这种性质的对抗就是这样的。因此，要明智地使用这种对抗。

在应对狙击手时，请准备好在培训结束时你必须忍受的一番话。令人惊奇的是，你会经常听到同样的、令人厌烦的话语。这番话通常是其他学员也在场的时候说的。在我职业生涯的这一刻，我还记得这样的话。

呃，乔勒斯先生，如果可以的话我想说几句话。我真的很喜欢你的培训课程，我的意思是说，我希望我的话语或行动没有冒犯到你。我当然没有什么意思。这是我学习的一种方式。我真的希望确认我理解了你说的一切，所以我问了很多问题。我知道好的培训师是那样的，你真的很好。再次感谢。

在这段蹩脚的、操纵式的话语中，你可能需要一个口罩来掩饰你在咬牙，但要保持冷静。你的狙击手学员在试图挽救颜面。实际上，如果你真的想减轻这个问题的影响，现在不是摊牌的时候。与毒蛇握手，不要修饰你的话，然后继续前进。

在教人们如何对愤怒的感觉做出反应的大多数课程中，教练通常告诉学员从 1 数到 10。在受责难时候，你没有时间数数，所以通常把另一边的脸也转给他是最好的做法。你有其他学员、管理层及其他任何涉及这件事的人的支持。保持镇静和职业精神，将对抗视为挑战，你会做得很好。

丨 最后一些想法

在观察学员的人格类型时，记住几条基本规则很重要。首先你不是有执照的心理医生，因此，实施的任何策略都不可能治愈有特定问题的学员。从头到尾你的基本策略是你和培训的生存。不要天真地以为你的解决方案可以消除异常奇怪的行为。不会的。这些学员已经有多年的习惯。你的目标不是改变任何学员，而是在培训中对他们的行为进行管理。你与这些学员的工作是如何将人们尽可能无痛地从 A 点带到 B 点。

要记住的规则涉及确定各种人格类型。在我讲这个话题时，很少没有学员在课后问我他们或其他人代表什么类型的人。客气地说，他们有点错过整个话题的重点了。我绝对不是建议你对学员进行心理分析。要牢记的关键是，你要小心极端的人。我喜欢课堂上有幽默感的人。我不一定把那个人标记为一个爱开玩笑的学员。有些人真的知道有关你的主题的某些信息，并希望与课上的人分享。很好！你的工作是警惕极端，并试图将这些学员从极端中拉回来。

在对学员所表现出来的极端人格的反应上，我还要说最后一点。我把它留到最后，是因为担心如果我在本章开头写这些内容，你可能觉得没必要再看。如果你能约束自己不对已经讨论的任何人格类型做过分反应，并且只要表现出一点耐心，通常其他学员会替你解决那些异常极端的行为。在很多场合，要么是有人告诉我，要么是我无意中听到学员告诉其他人要振作起来，不要说太多，

或者要让培训师休息休息。只有当学员不能或不愿意做出反应时，你才必须对他们做出反应。

避免松鼠的反应心态

松鼠具有惊人的身体特征：速度、敏捷性、力量等。是的，松鼠真的是一种惊人的生物。遗憾的是，松鼠也有一个悲剧性的缺陷：它不能下定决心。当你在路口加速冲向松鼠时，它是有能力避免被撞的。当它发现你时，它敏锐的视野和听觉让它立即有很多种选择。它可以向左，它确实向左跑了几步。它可以向右，它也确实向右跑了几步。它可以前进，它也可以后退。遗憾的是，在这个真正的关键时刻，它唯一不能做的就是下定决心。它不能坚持一个方向。因此，尽管跑了，但它最终还是跑到路的中间。

你也必须避免松鼠的这种心态。你可以决定做出反应，如果你这么决定，那么就做出反应，坚持下去！你可以选择不做出反应，并允许学员有更多的时间为你做出反应。坚持你的决定。然而，你做得最糟糕的事情是做出弱化的反应，退出，再次做出反应，表现得犹豫不决。你现在正看着一辆汽车以每小时50英里（1英里=1.6千米）的速度冲向你，你将要被碾压。从学员的成功和自己的失败中学习。没有两个学员是完全一样的，他们对你的解决方案的反应也不会完全一样。尽量不要当事后诸葛亮；坚持你做出的决定。

丨 总结

毫无疑问，如果你定期举办培训，你将成为不同人格类型的专家。关键不在于识别各种人格，而在于确定行为是否极端到需要去干预。通常其他学员会给出你要找的线索，如果你决定干预是必要的，那就不要当事后诸葛亮。这不是完美的科学，但你的学员和本能通常会告诉你方法。

第 5 章

如何培训有不同需求的群体

经常影响培训师表现的最情绪化的一个方面是培训的节奏。因为决定正确与否会对培训产生影响，所以这可能成为潜在的情绪问题。

在进行培训时，你可能觉得自己的产品知识是健全的，你对课程后勤的指导是好的。你的下一个任务是确定学员的知识水平。这些信息将更好地让你适应为这些知识量身定做的节奏。现在，如果是在一个完美的世界中，你将提前了解你的学员的经验，而且学员都将处于大致相同的水平。遗憾的是，这不是一个完美的世界，培训很少会这么合理地进行。

好消息是，找出你可能需要的沟通节奏通常不是很大的问题。取决于培训的规模，你应该进行一次破冰活动，以获得你所需的有关学员背景和经验水平的信息。即使在人较多或培训时间较短而你仍然需要学员的背景时，你也还有希望。你需要做的只是调查学员在你所选的主题上的经验。坏消息是，有时你可能不喜欢你在调查中发现的信息。

| 如何安排具有各种不同需求的大型群体的课程节奏

几年前，我在洛杉矶举办了国家防汛计划试点培训。这个 3.5 小时的培训吸引了约 140 名听众，此外，还有来自联邦紧急管理局的 15~20 名政府监督员。回想这段经历时，我还能面带微笑地想起一个星期前在新泽西州红银行进行过同样的试点培训，一位政府监察员出现了。在那里，我对向一群我一无所知的人讲防洪感到有点压力。我开始询问听众，以了解我将要讲课的速度，然后我得到了在我早期培训生涯中的一段震撼经历。我问听众，过去一年中，有

多少人写下了5个以下的防洪策略，大约有70人举手。然后我问他们有多少人写了5~10个策略，没有人举手。11~15个策略？没有人举手？没有人举手。当我问51~100个策略时，我的声音发出了一种青春期的破裂声，还是没有人举手。最后，我以一种沮丧的、有点抱歉的态度问今年有多少人已经写了100个以上的策略，大约有70人举手。我很骄傲地告诉你，我没有丧气，但我会告诉你，我已经接近丧气了。

有这么多的听众，真的只有一个选择。我告诉这些听众，我讲课的速度可能比房间里的某些人喜欢的速度稍微快一点。我也告诉他们，在休息时间里我会很乐意解决问题，在培训结束后我也会留下来回答所有问题。然后我告诉他们，对于一些人来说我讲课的节奏可能有点慢。我跟他们说要忍受，因为有一些程序上的变化他们可能没有意识到，他们也可以将培训当作复习基础知识的机会。我也会提供离线的问题给他们，给他们时间去回答更难的问题。你看，这就是培训的现实，培训师也处于压力之下。培训的结果？在收到的140个评价中，其中约70个对培训的评价很高，但提到节奏有点慢。而我自己感觉像一个体操运动员刚刚做完了一个很难的落地。我做得好得不能更好了。

现在，你可能会对自己说：“好吧，等一下，怎么会为这么平庸的结果如此高兴？”答案很简单。对于上面提到的情况，真的只有另一种选择，那就是选择一半的听众，放弃另一半。这个解决方案根本不行。结果将是一半的听众会喜欢你的工作，另一半则会反抗。当听众很多时，没有完美的答案。它变成在两个坏的当中选一个比较不坏的情况。

当听众比较少时，你在截然分开的经验水平上的成功率实际上是可以提高的。你更能够关注个人。一般的经验法则是让你的速度比较快的学员的速度降低。

丨 培训多样化群体时的禁忌

当你进行技术培训时，节奏的问题再次出现。在向政府人员教自动化时，我遭遇了关于培训节奏的极度情绪化的情况。有三位培训师到三个不同的班级教授同样的课程，我是其中的一位培训师。幸运的是，我那一周很幸运，所教

学员的经验水平相近。

旁边教室的培训师不是很幸运。我听到的故事是这样的：当这位培训师问他的学员时，他发现房间里的 16 名学员中有 12 名在其外地办事处使用了最新的软件，并且正在积极使用该程序。由于只有约 5% 的办事处拥有该软件，所以这个房间里学员的经验水平是非常高的。更糟糕的是，房间里其他 4 名学员不仅没有使用软件的经验，甚至没有听说过这个软件。这位培训师肯定尝试用类似剪刀石头布的选择方法，因为他选择了比较快的那一组，没有任何妥协。这一决定的结果是，4 名学员联合起来，对培训师越来越粗鲁，最终导致一名学员拿起笔记本砸到墙上。这位培训师崩溃了，流着眼泪跑出房间，从此再也不教课了。

回想起来，我当然能理解那位培训师的感受，但我也理解被抛弃的学员的感受。特别是对于技术培训，被抛弃的学员会感到几乎无法形容的挫折感。在使用新的软件程序或应用时，你是否曾经感到不知所措或者受困？关于计算机的有趣的事情是，它们并不会同情接近正确答案的学员。要是正确的，要么是不正确的。如果不正确，设备会很无情。没有比自己的设备被锁定、听到教练的呼唤命令、看着其他学员快乐地啄食而自己一步一步地落后更令人沮丧的事了。作为培训师，你必须同情这种沮丧，并采取措施来让学员赶上。

| 如何与反应迟缓者合作

现在我们来看两名新学员的角色及与迟缓者合作的方法。首先来看这可能导致潜在麻烦，然后再看应对这种情况的一些建议。

迟缓者是大多数培训师都会习惯与之配合的角色。这类学员，无论出于何种原因，就是无法跟上课上其他人的步伐。这类学员也可能自卑，应该密切关注。经过仔细观察，我认为迟缓的原因是，他们经常对自己需要帮助感到尴尬，而且更喜欢不被注意。

可悲的是，一些培训师非常乐意遵从迟缓者不被注意的愿望。嘿，只要他们不拖班上其他人的后腿，能有什么可能的伤害呢？如果你不采取其他方式，你的一周实际上可能更顺利一些，但是我们都知道不能这样做。好的培训师会

接触到大多数学员，而优秀的培训师会接触到所有学员。你作为培训师的工作是接触所有的学员。尝试配合迟缓者的努力不能损害其他学员的利益，所以让我们来看一些可能有帮助的想法。

首先，请记住，迟缓者可能对你提供帮助的方式有些敏感。让班上其他学员必须停下来等待迟缓者赶上，这肯定是没有必要的。积极思考与这些学员合作的一些最佳方法。你现在可能正在面对如何与迟缓者合作这一事实。我发现一个有用的方法，那就是为这种类型的学员准备备用的练习。如果是技术性培训，就仿照上课的练习。在技术环境中与迟缓者一起合作要困难得多，因为他们的能力不足通常会更加明显，而你作为培训师又不能不等这些学员就继续下去。通过布置这些额外的活动，你可以多一些时间来等迟缓者跟上，并安静地提供帮助。

如果是非技术性培训，你通常可以在休息、午餐和培训前后去帮助学员。听起来有趣吗？看到迟缓者成功使得这一切都值得。

| 如何与优秀学员合作

优秀学员以自己的奇怪方式，让你很难讲完课程。这会造成很大的困难。优秀学员不但知道关于你的话题的许多东西，而且非常有信心，一直坚持在课堂上领先其他人。

优秀学员可能造成两个困难。首先，这些学员有一种威胁课上其他人的奇怪习惯。当你试图让班上其他人一起学习一个困难的概念时，他们经常会提供一些不适当的、令人困惑的问题。当课上的学员还在理解和混乱之间摇摆不定时，优秀学员会给其他学员一个非常不友好的推动，导致其他学员超负荷。问题在于，你作为培训师还在不想回答问题和安慰学员问题不像听起来那么难之间寻找平衡。有时你可以做到这两点。

优秀学员：你能否举一个使用办公室或家中的 WiFi，用 2.4 千兆赫兹 UHF 和 5 千兆赫兹 SHF ISM 的无线电频段来发送和接收信息的例子？

其他学员：（紧张的低声抱怨和困惑的表情）

培训师：我认为西蒙的问题是有关计算机的通信能力的。对吗，西蒙？

优秀学员：呃……嗯……呃……是。我猜是这样的。

培训师：正如我刚才所说，我来只是要教你们课程中所列出的资料，假如我们有时间，我会非常高兴地回答我们没有安排在课堂上讨论的任何问题。还有其他问题吗？

以这种方式解决这个优秀学员的问题，可以实现两个效果。第一，将这个问题简化了，试图让课上其他学员重拾信心；第二，它以公平和非攻击性的方式来提醒学员这种性质的问题不适合在你的培训上提。这个例子也应该作为一个警告，让你认识到在培训中仔细设定前期期望的重要性。这个主题在第6章和第7章中有全面的介绍。

优秀学员在培训中可能表现出来的第二个问题涉及他们自己的节奏。优秀学员因为尝试超越课上其他学员及错过重要的信息而臭名昭著。如你所知，我永远不主张在任何时候向任何学员说谎……真的。如果你遇到一个优秀学员，请尝试这个想法。告诉优秀学员，尽管他们可以很好地理解或已经学过你所要讲的材料，但这些材料已经有了一些改变（这可能指教学的培训师），所以建议你建议他们与课上其他学员保持同步，以便可以了解这些变化。看看一个善意的、说得好的谎言可以起什么作用？

有时你甚至可以让优秀学员和迟缓者在团队练习中配对。我支持这种方法，但强烈建议你注意两个学员是否都参与练习。记住，迟缓者可能只想让别人为他们完成这项工作，而优秀学员则会很乐意承担责任。

丨 总结

节奏对培训的成功可能有很大的正面影响，也可能有很大的负面影响。调查你的学员的知识水平，并调整你的信息来符合他们的速度。另外，要注意那些迟缓者和优秀学员，需要的时候要快速做出反应。

第 6 章

完成现场准备

最后，你已经完成准备工作，是开始培训的时候了。我现在想做的是在提供任何真正的课程之前，先看一下你早晨时的样子。有时候，对于经验不足的培训师来说，这是最困难的时刻，准备第一次上阵。关于培训的奇怪之处在于，无论培训师的任期长短，在某种程度上，所有的培训师都会在培训开始之前感受到这一时刻。焦虑程度通常与培训师的经验相关，但所有培训师都会有。大多数焦虑是由未知的恐惧造成的，所以让我们看看一个典型的培训的开始。如果你通常不是在早上开始培训的，那就套用你自己的时间，一起来看一看。

| 早上 7:00：早点确定一切，准备就绪

不管我讲过多少次课，提前 60 分钟到现场对我来说是必需的。我承认，通常我所做的一切都是为了消耗掉一些紧张，但这部分时间用得好。

早上 7:00 到达，可以给你一些安静的时间，让你在学员到达之前先进行一些必要的检查。首先，你可以检查你的视觉辅助工具。我喜欢我的学员只看到我为展示时间准备好的视觉效果。在学员进入房间之前，先检查你的注意力和设备，这样你会好很多。特别是当使用视觉辅助工具时，如果你遇到比灯泡更严重的问题，你可能需要请人来修。相信我，那些人不会及时赶到。

随着视听技术应用的增多，早点到也显得越来越重要。例如，如果你使用各种演示技术，你真的需要这段额外的时间。有时，可能只需要简单地检查没电的原因，但早点到是至关重要的。

演示设备和辅助设备五花八门，连接起来可能很棘手。我在第 10 章详细介绍了使用视觉辅助工具的要点。要知道，调整像素、连接笔记本电脑、使用无线鼠标，有时也很具挑战性。早点开始让你有更多的时间来解决错误。

上午 7:00，你还可以最后查看一下早上的活动。至少可以确保你第一次休息时感到舒适。在看笔记时，大多数培训师花更多时间在研究上午的后勤而不是在他们实际的笔记上。我说的“后勤”是指练习、活动和技术的协调。当学习新课程时，后勤通常比课程本身更难掌握，大多数培训师在他们讲的主题上都有一些经验，所以培训时说的话通常不会给他们带来困难。遗憾的是，这些话在协调课程的实际交付方面并没有提供太多的支持。

大多数学员对培训师能力的看法往往基于他在提供材料时所表现出的舒适感。这种舒适感来自对以下事情的紧紧把握——能够从一个主题顺利过渡到另一个主题。有趣的是，知道你的培训材料的后勤部分处于控制之中，可以给人舒适的感觉并减少焦虑。这是值得花的时间。

| 早上 7:30：安排谁坐在哪里

这似乎是微不足道的一点，但让我们现在把注意力放在座位安排上。谁坐在哪里？在实际的培训中，在学员没有走进房间之前你很少能知道你的学员。但是，通常我们知道他们来自哪里以及他们的姓名。在现实世界中，这就是我选择知道的一切。有时候其他同事或经理会给我关于参加培训的学员名单。为什么不现在就养成习惯，让每个走进你的教室的人都有一个公平、平等的机会？坦白地说，我并不在乎过去发生了什么。如果学员已经准备好并愿意去工作，那就顺其自然。你不需要任何帮助来形成对他们在培训中的表现的偏见。相信你的直觉，如果学员要惹麻烦，你已经准备好采取行动。在证明他们有罪之前先认为他们是无辜的。

现在来看一些争论。争论在于要不要分配座位。为了不让任何人失望，我当然强烈地建议分配座位！有一些培训师会告诉你，很难预测谁会和谁相处得好，所以为什么不一开始就创建我们渴望的轻松氛围，将学员作为成人对待

呢？说实话，这是我听过的关于“随便坐”的最好的论点，我和它讲和了。我所看到的是，培训师将学员的名片随便放在座位上，通常是因为顽固和懒惰。

我能得到的关于学员的信息是学员的姓名和地域。这里有两个策略。用这些信息将来自相同地域的学员分开，并将不同性别混在一起。将地域分隔，有助于减少拉帮结派的风险。此外，这将迫使学员更加努力地与会议室内的其他学员认识。最后，这将有助于减少两位好友在你的培训中一周时间都坐在彼此旁边并频繁说悄悄话的机会。

混合性别会更加微妙一些。当你将学员分成小组时，至少在早期，根据学员所坐位置将他们划片，比起用点名的方式更容易。真正的好处是，你能确保每组有合适的男女比例，这可能使他们的讨论更有趣、更有效率。

关于姓名牌，如果你想互动，请在学员的桌子前放上他们的姓名牌。如果你无法提前知晓他们的名字，那就让学员在到达时填写姓名牌。当你通过姓名牌上的名字叫学员时，他们会感觉舒服得多。你每天都看着他们的名字，过一两天自然就会记住。在互动式的培训中，如果不知道对方的名字，一些学员就会回避别人的问题。在桌子上放姓名牌，不仅会促进所有学员之间的这种互动，而且还将营造培训中家庭般的氛围。

| 早上 7:45：让音乐创造轻松的氛围

培训开始前 15 分钟通常是第一批学员到达的最早时间。假设你想在培训中创造轻松的氛围，你可以考虑播放一些音乐。花一点时间考虑选择的音乐，是值得的。

你播放的音乐可能合适也可能不合适，我这么说并不是凭空捏造。很有可能你最喜欢的音乐是不合适的。很抱歉。在培训中播放音乐，目的是试图营造轻松的氛围。因此，合适的音乐应该选择那些区分度不大的音乐。如果你选择摇滚音乐，它可能会干扰那些不喜欢这种音乐的人，而那些喜欢摇滚音乐的人可能非常注意听。这个缺点适用于任何有明显风格的音乐。

原则是选择既不吸引人也不让人分心的音乐。我认为最好的选择是渐进的爵士乐或古典音乐。我不是特别喜欢这种音乐，我不会在我的车里播放古典音乐。我只是发现这样的音乐可以比任何其他我所知道的音乐能更好地融入背景中。

有一些音乐专辑的另一个好处是，不仅可以在早上学员到达时播放，也可以在休息时、午饭后及学员正在进行小组练习时播放。

有时候没有休息室（为小组开会用的其他房间），音乐可以让小组成员听不到其他人的讨论。

| 早上 7:50：欢迎学员

大多数培训师真的不知道在学员进入房间时该怎么做。在大部分学员到来时，有一段尴尬的时间，会给培训师带来一点麻烦。如果你将进行的培训短于两小时，或者你的听众足够多，你最好花时间一个一个地欢迎他们，我建议你站在门口，微笑着迎接你的新家庭成员。这不用花很多时间，却可以成为让你的学员开始热身的一个很好的机会。准备好闲聊。如果讨论的话题开始转向培训，要表现出你最好的行为和模范态度。

现在，假设你的培训在结构上更像典型的企业培训。培训可能持续 1~5 天，有 6~20 名学员。这时，我的做法可能是独一无二的。大多数培训师可能会站在门口或房间前面，与经过的人交谈。许多学员是在大多数人还没有到的时候带着问题来问准备好的培训师的。我却觉得这是对培训师时间的可怕的滥用，原因有以下几点。

首先，培训师正在做的是他不情愿做的，那就是扼杀学习环境。学员来的时候一般都有点紧张。培训师站在教室前面只能是在那里显示权威。通常发生的情况是，学员坐着静静地等待培训开始，或者安静地、轻轻地和旁边的人交谈。

我对普遍接受的在教室里等待的做法的第二个担忧是引向培训师的问题。来自学员的问题通常代表冰山一角。如果一个学员有问题，有几个人也有同样

的问题。在整个班级面前回答这个问题会更有益，不仅可以让所有的学员都能从答案中受益，还可以用这个问题来展示学员参与到培训中来是很安全的。

我的建议很简单：消失！你会有足够的时间来展示你渊博的知识。在学员到来之时，你可以到外面转一转，甚至可以沿走廊走走。我能够看到教室，以确保我要负责的问题不会发生。这时在你的教室中，美好的事情正在发生。因为你不在场，学员们无拘无束，互相认识、问候。比较有好好奇心的学员可能会看看教室周围，看看他们将要学什么以及培训师是什么样的。通常，当你入场时，教室会有笑声和谈话声。说到让学员热身，有什么比这更完美的？我在任何培训场景的目标是让学员尽快热身，这样我们就可以克服第一天的不安并完成一些工作。

丨 早上 8:00：让我们准备开始

假设视觉辅助工具已经准备好，课程就绪，课程概述和目标已经设定好，培训将要开始，学员们都在座位上。你第一句话要说什么？我不想让你失望，但让事实来说话，第一句话可能与后勤管理有很大的关系。

如果你不熟悉“后勤”这个术语，那么它就是除课程之外的所有内容。你会开始你的课程，但现在你最好说明一些基本信息。这些问题在你的学员的脑子里，所以明智的做法是通过提供答案来消除这些干扰：

- 大约什么时间休息？
- 笔记本电脑或平板电脑能用什么电源？
- 午餐时间是什么时候？
- 是否安排晚餐？
- 晚上是否有活动？
- 是否有什么仪式？
- 培训每天什么时间结束？
- 培训最后一天什么时候结束（差旅安排）？
- 安排了什么交通工具？

- 什么时候退房？

你可以根据你的培训后勤来补充或删除这些问题。这个清单能让你在尝试开始课程之前了解你需要处理的后勤问题。

| 早上 8:10：破冰时间

在这点上，我希望我不会太让你沮丧，但你还没有准备好直接进入你的课程。取决于你的培训时间，接下来的 15 分钟到 1 小时可能是你培训中最重要的一段时间。现在是时候把所有学员变成一个渴望学习的、有凝聚力的团队了，讲后勤问题并不能实现这个目标，直接开始课程也不能。好消息是，现在是花几分钟时间了解学员并让他们了解你的时候了。这就是著名的破冰。

破冰

你现在需要把注意力转移到所有培训师都做的一个巧妙的任务上。接下来的几分钟可以定下培训的基调，好还是坏。问题是尽管所有培训师都使用破冰，但他们真的不明白自己应该做什么，因此开始对这种练习的价值失去信心。让我们来看一下对破冰活动的误解，举一些破冰的实例，然后概述它们不太明显、易被忽视的好处。

对破冰的误解

对培训中使用破冰活动的最大误解是这些练习所需的时间。没错，破冰可能需要一段时间才能顺利进行。我见过为期两周的培训的破冰持续了 4 小时。通常，随着培训时间的缩短，破冰时间也被缩短了。相对于你必须提供培训的时间，破冰时间问题可能造成误解。当然，如果你的培训是三天，那么半天的破冰看起来有点过多了。不过，我不认为一两小时的时间会显得过多。

要了解破冰的价值，可以想象大多数培训师在第一次走进教室时的感觉。那就是墙的存在。墙是将学员与培训师分开的假想边界。这种边界也将学员彼此分开。在墙背后，学员是安全的。没有真正的互动，没有自由分享的想法，也没有信任，但遗憾的是有安全感。如果需要任何类型的交互，那就必须破冰。

这是大多数培训师使用破冰的原因。

时间上的误解是指人们相信他们可以通过缩短破冰的时间或取消破冰活动来节省时间。根本不是这样的。如果你直接进入课程，并不会发出什么警报，一开始你的培训将走在使用破冰让学员热身的培训师的前面。然而，这带来了双重的問題。第一，没有互动，这通常会让学员感到无聊和对培训师不满。第二，培训师必须不断回溯，了解早些时候就应该提出的问题，以及应对通过破冰让学员热身可以避免的情况。

通过省略破冰环节节省时间不是事实，更多的是一种幻想。在时间上，真正发生的可能是类似于龟兔赛跑的故事。破冰能够使培训缓慢而稳定地进行，而如果没有破冰，培训开始时会有一个很快的冲刺，但最终会失去比赛。

培训不用破冰的第二个也是更悲剧的原因，更多的是开发者的误解，而不是培训师的误解。许多被误导的开发者、咨询师和客户认为，破冰是愚蠢、无聊的。我将这一切称为开发者的误解，主要是因为任何曾经在一线陷入这个陷阱的培训师，都不会支持这种说法。破冰让学员成为一个团结一致的团队。

绕过破冰会明显减缓团队的形成速度。有能力的培训师可以专业地进行破冰，不会让学员产生这是在浪费时间的想法。

破冰的思考与实例

在不同的情况下，要用不同的破冰才会有效。必须考虑各种因素，如听众人数。许多破冰都涉及与每个学员进行交谈。当培训的学员超过 20 人时，这可能是一个漫长而乏味的过程。然而，学员多的时候也不必省略破冰，如下例所示。

大型培训的破冰

首先，要求学员与房间内他们希望配对的任何一个人配对，不要与他们已经认识的人配对。强调学员要大胆，并且要找一个他们想要更好了解的、不在他们附近的人。一旦找到人配对，他们的任务就是花一定的时间（建议 10 分钟）了解对彼此意义重大的东西。你可以设置你想要的问题或故意含糊。这个

想法是为了让双方彼此认识。如果学员人数不是偶数，那就组成三人的一组，注意确保没有人被落下。

接下来，请学员找另一对学员。他们可以选择他们想要的任何一对，除了有他们认识的成员的一对。一旦他们组成四人小组，再给他们 10 分钟时间来介绍自己，并形成一个小标准，用于与另外四人组成一组。他们不应该选择的唯一标准是他们熟悉的人。他们可以选择任何标准——至少有一个左撇子学员的组、所有学员都穿着黑色鞋子的组等。

我通常到八人成一组时就停止这个过程，但你可以一直继续。一旦组合达到所需的人数，你可以分配一个小任务，如概述小组的期望或聚在一起讨论培训的好处。你的小组任务将变得更加清晰，这取决于你的主题。

使用破冰的优点在于其灵活性和速度。我已经在大到 500 人的学员中使用过破冰，并且在不到 45 分钟内完成。我确保小组在完成这个活动之后会活跃起来，并且更容易接受一些培训师认为不可能的事情——大型团体的积极参与和交互。

分配给培训的时间将影响你对破冰技巧的选择。如果培训的时间少于一小时，那么破冰可能不切实际。在这种情况下有很多快速的技巧可以用，但其效果值得怀疑。如果你必须做短于一小时的培训，通常你不会有很多时间让学员进行交互。还有其他很多机会，你可以用与主题相关的故事、类比或问题来让学员热身。当时间不多时，进入下一步来检查学员的期望也可能实现这个效果。

你对破冰的选择可能取决于学员之间是否熟悉以及对你是否熟悉。当然，如果学员都在同一间办公室内工作，他们应该不需要再熟悉彼此。如果学员认识你，也是如此。这种熟识并不能让你得到培训师需要回答和理解的许多问题的答案。许多培训师犯的的错误就是他们不理解从破冰中收集到的宝贵信息。

破冰选择的最后一点考虑的是你的课程所需要的交互水平。大多数培训的目标是营造一种允许想要参与的人都能参与的氛围。如果有问题，尽管问。如果你不懂，要有信心请求帮助。这种交互并不是我习惯的交互，但在许多培训形式中，这是现实。例如，培训行业中的一些人认为，在技术培训中没有必要让学员自由交流想法。我将这点写出来都觉得很难，因为在技术培训中我也是

这么做的，我非常欢迎这种形式的交互。然而，在高度交互的培训中，需要更长的破冰时间。

我最喜欢的破冰（忠实的支持者）

首先，让学员结对。你应该能够将来自同一个地方已经彼此认识的学员分开，如果做不到，就尽量让学员与他们之前不认识的人结对。

其次，让学员花 15 分钟来访谈与他们结对的学员。用视觉辅助工具或讲义给他们的访谈提供一系列问题。他们也可以问其他问题，但至少必须问提供的那些问题。让学员认真听并记好笔记，因为在 15 分钟结束之后，他们要用收集到的这些信息来向全班介绍他们的搭档。下面是建议的一些问题：

- 你的姓名是什么？
- 你在目前的单位工作多久了？你的头衔是什么？
- 你参加过类似于这次培训的其他培训吗？
- 你希望从这次的培训中得到什么？
- 你有什么兴趣爱好？

这些问题，每个都有一个基本的目的。让我们来逐一看看，从学员的姓名开始。大多数姓名牌都是用学员正式注册的姓名打印出来的。在周一上午看看教室里的姓名牌，你可能会看到许多个亚瑟、雷金纳德、玛格丽特、卡桑德拉、龙和劳尔。到破冰结束的时候，你可能会看到几个阿特、雷吉、巴兹、施特夫、玛吉和凯西。让新学员热身的首选方式之一是找出他们更愿意自己如何被称呼，然后调整他们的姓名牌并了解他们。

接下来建议的两个问题是他们的工作单位和头衔。这些问题通常可以为意见领袖和友善的学员提供早期的线索。

关于之前经历的问题是我逐渐开始喜欢使用的问题。如果学员有相关领域的经验或参加过其他培训，很可能其中会有启发者学员。记住，这样的学员不一定会惹麻烦，在让其他人热身起来的时候他们实际上会是砾石中的宝石。如果你需要一个战争故事或需要一个可以依靠他来帮助破冰并加入谈话的人，你的启发者学员已经在等待了。

询问学员希望从培训中得到什么，可以实现两个目的。第一，它为你提供了关于如何裁剪你的内容来满足特定需求的线索，这取决于你所讲的领域。领域越多样化，这个问题就变得越必要。当我在教“演讲技巧”这门课时，这个问题至关重要，因为我的培训可能代表各种不同类型的培训课程。

询问学员他们希望从课程中得到什么的第二个目的是了解学员的人格类型。例如，沮丧的学员往往会利用这个问题来让你知道他们的情况。

询问兴趣爱好也能实现两个目的。第一个也是最明显的目的是让学员有机会谈论一个与工作无关的话题。这为学员放松提供了机会。一些培训师反对提这个问题，认为这只是问一个避而不谈的问题而已，是在浪费时间。我不同意。

询问兴趣爱好的真正目的与第2章讨论的与成人合作的理论有关。关键原则之一是将主题与成人的经验联系起来。如前面提到的，成人有很多经验可以借鉴。培训师可以将这些经验与关键主题相关联，并且可以让成人与重要的材料进行关联。了解个人的兴趣爱好，通常为你提供最大限度地利用这种技巧所需的所有体验。

除了让你更好地与成人合作之外，兴趣爱好也可以让你更好地与安静的学员合作，他们经常需要额外的支持来建立自信。将信息与他们所知道的并能自在谈论的东西关联起来，可能是让他们取得其迫切需要的一些自信的关键。多么巧，你做了一个关于他们爱好的类比……是吗？

用破冰能检测出上面提到的学员的人格类型。只要听学员的介绍，你就能够识别出安静的学员和爱开玩笑的学员。这两种类型都不是很擅长隐藏他们的个性。

培训师在破冰过程中扮演的角色

大多数培训师在培训中犯的最大错误之一可能是从错过破冰开始的。大多数培训师都不够主动。这不仅是你第一次让学员热身的机会，也是让他们了解你以及你作为培训师的风格的机会。

开始的时候，要记笔记。通过记笔记，你可以开始将一些有价值的信息组织起来，这些信息是你现在已经得到的，让你知道学员没有对你的问题避而不

谈。这也是向学员展示他们说的话很重要，你重视你所了解到的关于他们的信息的最好方式。事实上，在我数不过来的许多场合，我记下了绝对无用的信息，只是因为学员的眼神接触表明他感到自己的信息很重要。

我还认为与每位学员进行一定类型的对话是必不可少的。这种技巧表明了一种个人的联系，对团体的热身具有很好的效果。有些培训师认为这很难，因为他们必须在 10~20 名学员面前进行逐一的谈话。猜猜你可能需要的许多信息来自哪里？你记的笔记。仅仅问学员几个问题就能帮助他们放松下来，这种效果很神奇。

破冰过程的最后一个任务是培训师的介绍。如果你给学员一系列问题，你做自我介绍时也要用这些问题，这才公平。但是，你最好不要与学员结对，你自己做自我介绍。你将自己分开，不然与你结对的学员可能感到孤单，你也可以在破冰活动期间走动，并与学员交谈。

丨 早上 8:30：谈期望的时间

我将培训师看成处于压力之下的职业的许多原因之一，与学员的期望有关。管理者让学员参加培训可能出于各种原因。一旦学员到培训中来，这些期望就变成培训师的责任。

在现实世界中，培训师要接受学员带到培训中的各种误解或问题。

无论培训师的经验如何，他们面对的最大问题是学员来参加培训可能带着不现实的期望。这可能是许多不同的因素造成的。大多数管理者从来没有参加过他们让员工参加的基础培训。他们不参加培训；他们也不对培训进行评估。可悲的是，管理者经常来电询问培训师发送给他们的评价表中使用的一些术语。让我们暂时忘掉他们对培训绝对无法提供支持或跟进。他们甚至不明白那些词是什么意思。那些远离培训的人往往无意中会让学员对你即将进行的培训有错误的期待。

除了缺乏管理者对培训的支持之外，课程营销所做出的声明也会扭曲预期。通常，参加培训的人往往不会和培训营销的人进行交流。我不赞成对培训

进行虚假宣传，这在培训领域却经常发生。参加培训的人付出了时间和金钱，他们应该得到承诺提供给他们的信息。如果你想看看处于压力之下的培训师，那就看看当学员来的时候期望得到承诺给他们的信息却没有得到的时候会发生什么吧。

例如，有一次我举办了一个题为“教育客户”的研讨会，它将教育技术与销售技术相结合。课程的主要目的是教会人们结合良好的培训技术，确保客户不仅了解要购买的产品，而且不太可能受其他销售人员的说服而放弃要购买的产品。我被要求设计一个小册子，以便解释课程的目的。我所服务的公司将我写的课程资料打印出来宣传课程。（年轻的培训师有时非常渴望拿到合同！）

当学员穿着昂贵的西装带着 **Mont Blanc** 笔到来之后，我才开始怀疑可能有问题。出于预感，我问参加培训的人有没有拿到一本小册子。有一个人有。当我看到“八十年代的销售，从陌生推广电话到完成交易”时，我的下巴都要掉下来了。课程和标题根本不相关。他们唯一没有弄错的信息是我的名字和培训地址。不用说，我的听众对他们当晚即将听到的话题并不感到兴奋。培训师要有勇气，在这种情况下必须学会生存。

一个有效的可以在学员的错误预期下生存下去的方法，就是让自己作为一名销售人员。简而言之，在公开你的产品之前，请检查是否有异议。要养成不断怀疑学员的预期并预计到会有一些误解的习惯。许多培训师犯的错误是，告诉学员他们的课程是什么，然后试图说服那些抱有不同的预期的人为什么他们仍然可以受益。逻辑不错，只是结果会很糟糕。

当销售人员拿着产品或小册子并告诉你为什么你需要它时，你通常会抵制。人们经常问自己的第一个问题是：这个人是谁，为什么我需要这个产品？这种情况会给客户留下一个印象：又是一个销售人员正试图销售我不需要的东西。销售中最好的技巧之一还是倾听和提问。如果你只是倾听和提出问题，客户会告诉你所有你需要的，而且会更喜欢你。

当销售人员遵循这两个基本规则时，客户就会认为销售人员更加值得信任和同情。当培训师遵守这些规则时，学员会认为他们的培训师更可信和有趣。

如何设定预期

我可以建议的最成功的方法是从第一天开始，藏起所有的课程地图，收起时间表，听取学员的意见。这种方法可以使你从三个方面受益。首先，这个活动本身可以作为破冰船。如果你要教的课程很短，而且没有太多的时间破冰，那么只需用收集期望来作为热身。即使有足够的时间，也可以通过收集期望来完成破冰的部分程序。

其次，一开始就能得到学员想从培训中得到什么的信息。如前所述，在告诉学员在培训中将要介绍的内容之前，你可以更好地说服学员了解你的课程的好处。如果学员的期望符合你的课程，好极了，没问题。如果学员的期望是不现实的或不符合你的课程，你可以进一步探究并讨论，不要为自己辩护。

最后，是你得到的答案的价值。当一些学员——特别是新员工——听到你打算教的内容时，他们经常会重复你讲过的内容，这不可能让他们得到真正期待的感觉。通过期望列表，培训师可以很好地看到需要更详细地讲哪些信息或可能需要添加哪些信息。在不改变课程的情况下，培训师实际上可以根据学员的需要量身定制。

在解决问题之前收集期望是必要的。我甚至推荐，如果你在培训期间没有张贴任何内容，你可以将这些期望张贴出来。这将向学员释放出一个信息，你是认真地想要实现他们的期望的。将期望张贴到墙上可以让你注意你需要讲的内容。如果你选择在学员的期望边上写上他们的姓名，你甚至可以将请求者个人包括在你的讨论中。这样不仅提高了学员的参与度，还再次释放出学员的期望对你很重要的信息。

与期望一样重要，我还有一个关于你将如何处理这些期望的建议。传统的培训方法建议你在培训课程结束时解决问题，无论是一天后还是一周后。

我对这个问题有一个不同的看法。我建议你不要和学员一起检验这些期望。不要误会我。我在整个培训过程中都在研究期望列表。我只是觉得回过头去和学员一一检验显得有点虚假：“强尼，你周一说你更多地了解处理异议的策略。你了解了吗？”

已经是周五下午 4:50 了，经过一周的刻苦学习，我怀疑强尼会摆手告诉

你，他没有学到他想要的异议处理策略。此外，如果强尼确实开口说了，那些非常希望课程赶紧结束好去赶飞机的人会想杀了他。

你需要让小组知道他们的期望对你来说很重要。告诉他们你将如何努力解决这些问题，但你在课程结束时没有检查这个清单，并不是因为忽视。

最后，在课程中连接各个主题时，可以不时地参考一下这个期望列表。这是使用该信息的一种更自然的方法，能够让你从学员身上获得诚实的答案。偶尔会有期望与你计划的内容不符，这也没有任何问题。早点识别出这种不相符的期望，可以让你有多种选择，可以进行澄清或将这个期望去掉。

一旦收集到这些期望，你就可以讲课程地图并概述你计划的培训内容。在培训的这个时候，你是在不要讲太多和讲得足够多以引起学员对培训的兴趣之间走钢丝。

I 总结

在早上 8:00 开始之前有许多事情要做，你在课程开始之前准备得越好，当课程开始的时候你就会越放松。你需要沉着冷静，因为你的整个课程中最重要几分钟就要开始了。深吸一口气，保持热情，因为最好的内容就要到来了。接下来该学习培训的成功秘诀了。

交付：推销出色培训 的艺术

- ▶ 第 7 章 交付流程
- ▶ 第 8 章 保持兴趣的 30 个技巧
- ▶ 第 9 章 有效提问的艺术
- ▶ 第 10 章 使用视觉辅助工具
- ▶ 第 11 章 技术与培训
- ▶ 第 12 章 在线培训
- ▶ 第 13 章 提供反馈和指导
- ▶ 第 14 章 成功的诀窍

第 7 章

交付流程

I 推销培训

虽然我自己举办培训已经有 25 年的时间了，但这不是我第一次经营私人咨询公司。在 25 岁时，我尝试开咨询公司。我在吸引客户上没有困难，想要工作的时候才工作，有点像是在实现美国梦。我是一个独资经营者。在这个世界上有哪个成功的企业家会抛开一切，去为大公司工作呢？大多数人是反过来的，先为大公司工作，然后为自己工作。但是，当涉及实际的培训技巧时，我想要寻找一些其他的東西来教给人们。我想要一些有形的、过程驱动的、包含任何主题且可以教给任何人的东西。

如果让我放弃自己的公司去其他公司，我只会选择三家公司，施乐是其中之一。我对施乐的迷恋和尊重的一个原因是其对培训的承诺。一个在 2 300 多平方米的土地上建造了可以容纳 980 名学员的培训设施的公司，显然是认真对待培训的。（尽管我确信施乐公司仍然是认真对待培训的，但遗憾的是，该设施已经被卖掉，而且它所在的土地已经被开发了。）我选择施乐的第二个同样重要的原因是其“过程驱动”的声誉。我说的“过程驱动”，是指使用可预测和可重复的步骤的概念。

作为培训师，我可以轻易地展示出有效的培训技巧。我可以分析你的口语风格和课程内容，并提供关于讲课的建议。我甚至可以提出一些有助于让你对你的培训感兴趣的创意方法。我和大多数培训师的问题是，我们没有提供真实的过程。在学习本章要教的过程之前，我会告诉学员如何吸引成人学员。问

题是我从来没有真的告诉过他们怎么做。这是过程中至关重要的一点。忘掉像“你要完成的第一件事是消除你和学员之间的紧张气氛”这样的话。我要知道的是怎么做！当学习这个过程时，你基本上是在学“这样做，这样，这样，然后你就消除了你和学员之间的紧张气氛”。

有人说：“你只有一次留下第一印象的机会。”在本章中，我想提供我可以给培训师的最重要的信息。我想在一个可重复、可预测的过程中系统地展示满足成人学员需求、更好地销售你的信息并建立作为培训师信誉的最有效的方法。我提供的是一个你可以看到、测量并且在任何情况下都使用的过程，无论你教的主题是什么。

我进行过的最大的培训之一是在巴尔的摩县警察局举行的人质谈判培训。来自全国各地的警务人员听取施乐与客户的谈判，希望可以从世界顶级销售培训机构中获得一些启示。来自马里兰州 Silver Spring 的复印机销售人员知道人质谈判？事实是，在我的销售中，有几个人对我的产品不满意，但从来没有一个客户扣下我的机器当作抵押。我可能水平不够，但我知道销售，我相信谈判就是谈判。诀窍是，我不得不找出一种方式，迅速地让我的警察朋友理解我的信息，否则无论我的信息有多么好，他们都会充耳不闻。从某种意义上说，这是对所有培训师在培训开始时所面临的情况的一个隐喻。

我开始了即将向你展示的过程。在 10 分钟内，我的听众对我的材料感到兴奋：他们给了这个一年一度的培训 12 年来最高的评价。以前的培训嘉宾包括泰德·科皮尔（Ted Koppel）和罗纳德·里根（Ronald Reagan），而且我被告知之前有听众对我的培训持怀疑态度，我兴高采烈，得意扬扬。

培训交付的性质和备受压力的现实，导致我们需要一个过程。学习我即将教你的过程，将让你对任何培训任务感到更加自信，从而使你个人受益。很多人很快对企业培训感到筋疲力尽。如果我无法知道自己做什么对我的成功有贡献，我也无法持续很久。这个过程将回答这些问题，让你对自己所进行的培训感觉更好。

遵从你在培训中学到的过程，你可以获得的第二个好处是，你将注意到在执行工作时的变化。此过程将有助于你的学员学习更高效，从而使培训更加顺

利，获得更高的评价。这不仅仅是客户满意的指标，也是一个良好的培训师在公司最公开的职位上出色完成工作的一个指标。

你即将学习的这个过程也会使你的公司受益。我所知道的职业中没有哪个职业能够像培训师这样接触到这么多内部和外部的客户。当培训师有效执行时，客户会对公司有较好的看法，从而使公司最终受益。

在本章，我想教你如何构建培训材料。我想为你提供一个过程，它将一步一步地阐述出色的培训所需要的东西。我希望你认为这是一个你可以使用的过程，不管你的培训主题或性质如何，我希望你在你进行的培训中使用它。

为了实现这个目标，我将引导你完成关键的概述过程。然后，我将介绍一些构建培训材料正文的方法以及如何结束培训的过程。

我们通过分解过程的步骤来做到这点。这将为你提供构建自己的培训的坚实基础。我还向你提供了一个概述这个过程各个步骤的示例。此示例旨在作为你在必要时可以参考并快速引用的模型。最后，我提供了两个工作表，帮助你构建自己的培训。我建议你复印这些工作表以备将来的培训使用。

到本章结束时，我希望你们当中完整地使用本章所介绍过程的人，能够填写本书后面的回复卡并把它寄给我，或者把你的反馈发电子邮件给我，我的邮箱是 training@jolles.com。这将让我知道这个过程是否适合你。我坚定地相信，你们中至少有 95% 的人的回答将是正面的，你们会享受这个过程提供的即时成功。

本章的大多数信息来自我已经相当熟悉的施乐公司。当我第一次到施乐培训中心时，我的任务是重写施乐员工所参加的培训师的培训课程。这门课程有 10 个模块，我对其中的 9 个进行了比较大的重写。唯一一个至今没有改动的模块在你们接下来要学习的过程中。它写于 1972 年，这是一个不受时间影响、无须调整的模块，至今仍是我在培训中所学到的最有意义的一课。

也许我能够回忆起的最有说服力的事件之一就是有关我的一个亲密朋友的。人们说在爱情中性格互补的人常常互相吸引，在我看来，友谊也是如此。我有一个名叫克劳德的朋友说明了这点。乍一看，我们似乎没有太多共同之处。首先，克劳德比我大 10 岁。他有点安静，而我并不安静。我们的职业也是截

然不同的。克劳德从 20 世纪 60 年代末开始主修计算机专业，用计算机工作了 20 多年。相比之下，我是一个和人打交道的人。多年来，我和克劳德总是互相取笑对方的职业。

克洛德和我有一个共同点，那就是对于友谊与忠诚的共同信念。克劳德，很简单，是我生活上的朋友。有一天，这位朋友出现在我家门口，脸色显得有点苍白。我的朋友克劳德参加了一家公司的面试，并且已经成功地完成了前三轮面试。还剩一轮，但这也是他不擅长的地方。那天晚上克劳德告诉我，他将在第二天早上进行一个 20 分钟的演讲，这次演讲将决定他能否得到这份工作。看看演讲的力量吧！

那天晚上他的眼里不再有对我的职业的任何戏弄，只有恐惧。我问他准备好了什么，而他，就像一个好的计算机怪才一样（对不起，克劳德），制作了一个 20 页的文件。记住，这是一次 20 分钟的演讲。我不会反复说明这点。为了长话短说，我们将他带来的许多杂乱的东西去掉，花了 30 分钟时间，用你就要学习的这个过程来重构这次演讲，然后第二天克劳德做了他生命中很重要的一次演讲。他不仅得到了工作，而且还成为这个过程的粉丝，而他也不再被我称作具有天生培训能力的人了。

接下来请你坐好，准备好，让我给你们展示如何使你的培训充满活力的想法。我希望我不仅能够收到你们在培训中使用这些方法之后的消息，也希望你们和我一样，让培训变得非常成功。

UPPOPPR过程的介绍

让我来问你们几个问题。你对我即将展示的东西感到好奇吗？我是否吸引了你们的注意？你是否对你要学习的东西感兴趣？我相信你们会的。我相信你们对这三个问题的回答是肯定的，因为我已经介绍本章的时候用了 UPPOPPR（发音为“YOU-POP-ER”）过程。可能你们中有些人已经感到很激动，并准备好要学习了。可能，只是可能，有些人并没有。这是每位培训师在每次接触到新学员或新主题时都会面临的。学员有许多问题，他们可能会问也

可能不会问。第 2 章介绍了如何与成人学员合作以及他们的一些基本需求。我也已经说过好多次，“培训师是有罪的，除非能够被证明无罪”。现在我们就来处理成人学员的需求，消除任何误解，拥有一个比你想象的更强有力的开始。这些都靠 UPPOPPR 的帮助来实现，而且是在你培训每个主要模块的前 10 分钟做到。UPPOPPR 代表：

- 效用 (**U**tility)
- 产品/目标 (**P**roduct/**G**oal)
- 过程 (**P**rocess)
- 目标 (**O**bjective)
- 过程合理的证明 (**P**rocess **J**ustification)
- 能力证明 (**P**roof of **A**bility)
- 回顾 (**R**eview)

UPPOPPR

效用：转化培训课程的效益

“U”表示你准备教给学员的主题的效用。效用是要提供给学员的效益，向他们展示为什么一定要学习你要教的主题。这个缩略语的顺序是有意这样安排的。如果学员没有看到学习你要教的内容的效益，你就没有听众。所以，许多培训师在开始讲他们的主题时并不真正知道他们的听众是否理解他们要学的内容的重要性。第 4 章介绍了培训中可能出现的学员人格类型以及应对这些类型的建议。避免此类问题的最好方法之一是一开始就不要让这种情况发生。展现你所要教的内容的效用，在提高学员学习意愿上很有效果。

第 2 章中提到成人学员有学习的需要。展现效用可以实现这个目的。你在应对培训场景时要理解你的听众是自私的这个基本事实。在一定程度上我们都是自私的。学员会无意识地将一种通用的想法应用到培训师提到的每个培训主题上：“我能从中得到什么？”来参加培训的每位学员在听你讲课的时候都会在头脑里想这个问题。有些学员会说出来；有些会耿耿于怀；有些则会保持沉默，但所有学员都会想这个问题。

如果你觉得从一门课程中得不到任何东西，你为什么还要参加？培训师要满足学员的“贪婪”，让学员知道他们能从课程中得到什么，这对培训师来说是至关重要的。下面让我们来谈谈怎么做到这点。一种方法是一开始就获悉学员的期望。如果你承诺满足学员的需求并认真对待这些需求，你至少有一个有利的开始。遗憾的是，当学员众多的时候，你无法列出他们的所有期望，但是，用一个问题对学员的兴趣进行采样或事先进行调查是会有帮助的。

接下来让我们回到 UPPOPPR 和这个过程本身的方法上。当你开始你的培训时，你必须说明你所说的话的效用。你可以通过两种方法之一来实现。

第一种也是更传统的方法是展现后果。作为孩子，我们大多数人是根据后果来学习做一些事情的。“吃完豌豆，不然不能吃甜点”，是我能记得的最早的教训之一。好笑的是，直到现在我也不喜欢豌豆。“不好的成绩，糟糕的工作，差的生活”，随着我们长大，后果依然被用来激励我们。遗憾的是，后果激励唯一真正让我们学到的教训是反叛。这并不是说由后果支持的效用是坏的，这只是一个提醒。你应该仔细检查你的话题，只有当没有其他选择时才选择用后果激励成人。

建立效用的第二种方法是展示价值。如果可能，我喜欢展示价值。这往往是一个更积极的激励技巧，更能吸引大多数成人。无论你是通过后果还是价值来建立效用，你需要解决三个问题：

- (1) “这对我个人会有什么影响？”
- (2) “这对我的工作会有什么影响？”
- (3) “这对我工作的组织会有什么影响？”

在检查上述每个问题时，你可以看看我在本章开头是如何解决这些问题的。（正如我提到的，我在概述这个话题时已经对整个过程进行建模。）我们从展示这个话题对你个人的价值的效用开始。

以下是你可能会向听众说明的一个例子。

培训交付的性质和备受压力的现实，导致我们需要一个过程。学习我即将教你的过程，将让你对任何培训任务感到更加自信，从而使你个人受益。很多人很快对企业培训感到筋疲力尽。如果我无

法知道自己做什么对我的成功有贡献，我也无法持续很久。这个过程将回答这些问题，让你对所进行的培训感觉更好。

简单地说，通过了解这些信息，每位学员都会有个人的收益。这就是个人效用的意思。

需要解决的第二个问题是这个主题在工作上将对学员上有什么影响。下面是你可以说的一些例子。

遵从你在培训中学到的过程，你可以获得的好处是你将注意到在执行工作时的变化。此过程将有助于你的学员学习更高效，从而使培训更顺利，获得更高的评价。这不仅仅是客户满意的指标，也是好的培训师在公司最公开的职位上出色完成工作的一个指标。

大多数学员在理解你的主题将如何使他们在工作中受益后，都会对你的主题感兴趣。

最后，你需要回答有关你的主题如何使学员所在公司或组织受益的问题。这是确保效用持久的法宝。下面是说服他们的一个例子。

你即将学习的这个过程也会使你的公司受益。我所知道的职业中没有哪个职业能够像培训师这样接触到这么多内部和外部的客户。当培训师有效执行时，客户会对公司有较好的看法，从而使公司最终受益。

如果学员在他们工作的公司里不受器重，感到不满意，我不一定会推荐效用程序的第三部分。我会说，建立组织的效用会使你的培训中一个非常重要的部分更加完美。

在建立效用时，可以使用几种不同的形式。培训师通常会以讲课的形式来表现效用。有时这些效用是由学员提出的问题发起的。

第三种方法，也是我个人最喜欢的，是通过讲述自己的故事来建立效用。如果你注意了本章开头，那么这个主题的效用正是这么开始的。我不仅讲了一个故事，我讲了两个。

虽然我自己举办培训已经有 25 年的时间了，但这不是我第一次经营私人咨询公司。在 25 岁时，我尝试开咨询公司。我在吸引客户上没有困难，想要工作的时候才工作，有点像是在实现美国梦。我是一个独资经营者。在这个世界上有哪个成功的企业家会抛开一切，去为大公司工作呢……

我进行过的最大的培训之一是在巴尔的摩县警察局举行的人质谈判培训。来自全国各地的警务人员听取施乐与客户的谈判，希望可以从世界顶级销售培训机构中获得一些启示。

建立效用最重要的一点可以总结为乔勒斯这句谦逊的座右铭：“不要光说它们，去销售它们！”

我的意思是，培训师可以像销售人员销售想法给客户一样向学员销售想法。有效的销售人员不会带着产品去接触客户，并告诉他们为什么需要它。反过来才是正确的。顶尖的销售人员让客户想购买他们的产品，然后向他们展示产品。培训师建立效用也是这样的。为你的主题建立效用背后的想法是，你可以在展示自己的主题之前让学员产生兴趣，让他们想要了解你的主题。效用不仅是 UPPOPPR 最困难的一环，也是最关键的。如果有听众迫不及待想听你给他们讲课，你就处在了一个最令人羡慕的位置。

UPPOPPR

产品/目标：制订培训计划的目标

UPPOPPR 首字母缩略词的第一个“P”表示产品（或目标）。正如我在第 2 章提到的，成人想知道总体目标是什么。了解这点可以清除学员可能遇到的任何问题或疑问。当成人可以看到他们在培训中的目标是什么时，他们就更容易学习。通常，产品是 UPPOPPR 中最简短的一部分，用一两句话就说完了。在某些情况下，学员被激发出对效用的兴趣之后，才实际得知他们要学什么。下面是一个例子。

在本章，我想教你如何构建培训材料。我想为你提供一个过程，它将一步一步地阐述出色的培训所需要的东西。我希望你认为这是一

个你可以使用的过程，不管你的培训主题或性质如何，我希望你在你进行的培训中使用它。

让学员看到你准备交给他们的大纲，有助于成人学习并能让他们看到你的课程目标。内容大纲要简单、切题。关于你要介绍的主题的更多细节接下来马上就会讲到。

UPPOPPR

过程：描述培训方法

UPPOPPR 的第二个“P”代表过程。把产品放在它的前面，是为了将培训大纲或目标提供给学员。接下来，就要让学员更好地了解你要如何实现这个目标。

UPPOPPR 的过程可以分解为两部分。你在概述部分中需要说明的不仅包括你要讲什么的更多细节，还包括你要如何讲。在描述你要讲“什么”时，没有必要涉及太多细节。简略地涉及你培训的要点就可以了。

为了实现这一目标，我将引导你完成关键的概述过程。然后，我们将介绍一些构建培训材料正文的方法以及结束培训的过程。

大多数培训模块都由三到五个要点组成。在 UPPOPPR 这部分，你必须约束自己，不要给出太多信息。此时的意图是对材料进行概述，而不是教授。

UPPOPPR 过程的第二部分就开始处理教授这些材料的方法。大多数培训师会无意识地处理内容，或者说是他们要讲的“什么”，而很少会解决“如何讲”。这是一个错误。再说一次，“你是有罪的，除非能够被证明无罪”。这意味着，如果学员一年前来到这里参加过一次很无聊的培训，他们会假设你的培训也是无聊的。实际上，作为培训师，要面对的现实是，无论学员在过去有过什么负面体验，他们都会认为以后也会这样。没有人说培训是公平的。我希望本书将激励你跳出常规思考，更有创造力。为什么要把这当作秘密？告诉学员他们将如何学习这些信息。通过解决过程中的这个关键点，你也将开始了解成人学习的特征。

以下是培训师沟通他将如何教授课程材料的一个例子。

我们通过分解过程的步骤来做到这点。这将为你提供构建自己的培训的坚实基础。我还向你提供了一个概述这个过程各个步骤的示例。此示例旨在作为你在必要时可以参考并快速引用的模型。最后，我提供了两个工作表，帮助你构建自己的培训。我建议你复印这些工作表以备将来的培训使用。

记住，你必须了解成人学习的主要特征：

- 当有动力时，成人学习更有效。
- 当感兴趣时，成人学习更有效。
- 当在参与活动时，成人学习更有效。

此时，这些成人学习特征开始显现。你是否曾经有过在培训中疯狂地记笔记，结果到培训结束时才发现有讲义，其中包含所有的笔记？这不仅是你作为培训师可以减少学员恐惧的机会，也是影响你希望学员以何种方式进行学习的机会。

你希望从头到尾一直有人提问吗？告诉学员你希望他们如何参与。你是否遇到过学员怀有敌意的情景？告诉学员结束时再提问。关键是要在你告诉他们某个模块的教学方式时就制定规则。

对于具有挑战性的、难以学会的模块，这是你让学员不要感到太沮丧的机会。本模块中的过程是一个经典的例子。我知道 **UPPOPPR** 是具有挑战性的。我在 **UPPOPPR** 过程中为你准备的一个目标是，通过一开始就让你知道我将为你提供示例和工作表，从而有信心掌握这种方法。如果你在说明你将要教什么上不注意，你可能失去许多因为太沮丧而放弃的学员。

UPPOPPR

目标：写具体的培训目标

UPPOPPR 培训方法的第四步是专注于培训目标。关于目标写作的艺术，已经有许多相关书籍和课程。这是一个有许多不必要的困难的话题。问题和困

惑源自开发人员试图在目标中包含太多内容这一事实。这可能是为了在目标中阐述太多的看法而导致的。有一点是肯定的：大多数学员和相关的培训师完全被“目标”这个词搞糊涂了。下面我来提出一些建议，使你不要养成与目标写作相关的任何不良习惯。

要避免的一个坏习惯正在受到目标这一主题的威胁，导致你不想参与撰写内容。当想到目标写作时，我会很乐意告诉你要以另一种方式来看待，但那是不可可能的。目标对培训师来说太有价值了，虽然许多培训师没有被要求要创建目标，但你往往别无选择。如果你在进行培训，而学员还不清楚他们的预期，一旦培训结束，被“狙击手”抨击的是你，而不是课程开发人员。之前讨论过的成人学习的一个重要特征是，成人想在培训开始之前知道他们需要什么。

不要避免目标，看看一个写得好的目标可以为你提供的巨大价值。首先，目标允许培训师和学员评价他们正在做的事情。如果创建了一个目标，一些学员不能达到目标，他们就会开始查看现状与目标之间的关联。你也能看到自己作为培训师做得有多好。如果 50% 的培训学员不能达到既定的目标，那么需要重新评估的人是你。这时不必恐慌或伤心，而是要将计划上午进行回顾的 15 分钟改成 30 分钟。

其次，目标将为你和学员提供一个衡量你绩效的标准。只要看看学员手册，就可以找到关于你目标成功的一个令人兴奋的指标。当学员达到目标时，他们通常会在一天结束时将学员手册放在书桌上。当他们无法达到既定的目标时，学员手册在那一天晚上会神秘消失。

编写目标的另一个优势在于你能够影响学员要学习的内容。每当我们提供信息时，总会有“可以知道”和“需要知道”的内容混在一起。好的目标涉及的是“需要知道”的领域。如果我告诉你，在模块结尾处你将使用材料的特定部分，那么当我讲到这点时，你可能会认真听。精心制作的目标甚至可以帮助你选择视觉辅助工具。成人通过自己的视觉学习，但如果一切都是视觉化的，成人就不能有效学习。因此，你可以围绕你的目标选择你的关键视觉辅助工具。反过来，这将有助于你的学员记住和学会更多内容。那么好的目标的秘诀是什么？每个目标应包括四个简单的步骤：

- 行动
- 要求
- 程度
- 基准测试

(1) 在目标中包含行动。这一步，“行动”，可能是被误解最多的一步。典型的目标是这样的，“在这个模块的最后，你会更加理解……”或者“在这个模块完成后，你将能够……”，我想温和一点儿地说，我认为这些目标是一堆废话！学员在做一件事之前，怎么能知道他们是否可以去做这件事？大多数目标看起来更像食谱而不是实际的目标。

因此，我推荐的第一步是实际的“行动”或活动，“在本单元的最后，你将进行（角色扮演、参与、展示等）”。我们大多数人提出的典型的行动示例是测试。其实这是一个准确的目标行动。唯一的问题是缺乏创造性。这可能听起来很烂，但我有一个梦想，希望学员会期待目标，而不是害怕。实现这一目标的方法是在目标中加入更多的行动。尝试让你的学员真正做你正在教的东西。如果你正在培训人们如何接听电话，不要给他们关于所教技能的书面测试。让他们真的去做。

(2) 说明培训计划的要求。一开始说明目标要求是减少学员对目标的恐惧的另一种方法。由于某些原因，在许多学校中，目标是需要保守的秘密。教育背后的意图难道不应该是教学？你学了笔记上的内容，但考的是书上的内容。你学了书上的内容，结果考的是笔记上的内容。对不起，我只是不能接受这种形式的教育。当进行培训时，我的一个目标就是让学员能够用他们所学的东西，能够取得比任何其他培训更多的成果。流行的测试和其他企业级别的这种保密并不能帮助人们学习，而只会恐吓人们。

我宁愿激励你学习，也不愿恐吓你去学习。作为学员，当我听说我们要进行测试时，我想知道“要求”。我问是开放性考试还是带回家的考试，这通常是令老师讨厌的声音。我当时并不知道我问的是如此合理的一个问题！这肯定会改变我的学习方法。如果学员知道要考他们的内容在他们的笔记中，他们就会好好记笔记。教授目标上的内容有什么错？不需要逐字逐句，但目标应该是

重点。对“要求”进行解释，例如：

- 告知学员，他们将被要求做志愿者。
- 告诉学员有时间要求。
- 告诉学员，他们将被随机选择。
- 告诉学员是全部参加还是部分参加。

无论你的要求如何，请澄清任何误解，让学员知道这些要求。

(3) 解释预期的完成程度。学员应该将你创建的行动完成得多好？你在测试中要受限制。你被告知，你需要学员回答一定数量的问题才能通过。你不一定要求学员完美地完成你计划的活动。也许你会给他们三次机会，或者可以帮助他们一次。这里的意图是向学员提供一把尺子用于了解他们的工作状况以及他们做得如何。

(4) 对学员的表现进行基准测试。对于学员要执行的活动，你必须给他们一个标准。如果你在教球员如何打棒球，你可以告诉他们，在培训结束时他们要击三次棒球。(这是你的行动和要求。)他们要在右边的场线上击中至少一个棒球。(这是你要求的程度。)问题是，如果你不给学员提供基准，他们可以尝试以任何方式完成任务。因为你正在教的是击球，我假设你希望他们使用你培训中提供的技巧。因此，这个事实成为你的基准。基准可以是一位作者、一个视觉辅助，甚至你自己，但是必须有一个基准让学员衡量他们的结果。

示例

完成这四个步骤看起来很难吗？与其他任何事情一样，它们需要练习。现在让我们看看为这个模块建立的目标，看看你能否区分出上面描述过的四个步骤。

到本章结束时，我希望你们当中完整地使用本章所介绍过程的人，能够填写本书后面的回复卡并把它寄给我，或者把你的反馈发电子邮件给我，我的邮箱是 training@jolles.com。这将让我知道这个过程是否适合你。我坚定地相信，你们中至少有 95% 的人的回答将是正面的，你们会享受这个过程所能提供的即时成功。

- 行动：……填写回复卡……并寄给我，或者发送电子邮件给我……这将让我知道这个过程是否适合你。
- 要求：到本章结束时……使用本章所介绍过程的人……
- 程度：…… 95%的人的回答是正面的。
- 基准：……在本章中完整概述的……

交付是否成功通常可归结为一个关键问题：你是否达到了你的目标？具有讽刺意味的是，你的成功实际上并不取决于你是否真的实现了你的目标。成功在于你是否可以回答这个问题。通过你刚刚看的四个步骤，学员将毫无疑问地知道他们的期望是什么。而且，只要你发挥一点儿创造力，他们将热切地等待机会向你展示他们学到了多少。

UPPOPPR

过程合理的证明：识别所提供信息的来源

在培训中经常被问到的一个逻辑问题是你所使用的信息来自哪里。过程合理的证明要遵循你的目标，这并不是巧合。可能你刚给学员一个在他们目标之内的基准。现在该解决学员的一些想法了。你用的信息来自哪里，为什么选择该来源？有时这个来源可能是你，有时可能是你选的其他作者。下面是一个例子。

本章的大多数信息来自我已经很熟悉的施乐公司。当我第一次到施乐培训中心时，我的任务是重写施乐员工所参加的培训师培训课程。这门课程有 10 个模块，我对其中的 9 个进行了比较大的重写。唯一一个至今没有改动的模块在你们接下来要学习的过程中。它写于 1972 年，这是一个不受时间影响、无须调整的模块，至今仍是我在培训中所学到的最有意义的一课。

说明过程合理的重要性往往取决于你的材料和学员。为什么要冒险？学员有权知道你所用的信息来自哪里以及为什么选这些信息。向学员提供这些信息，避免潜在的冲突，这是不错的做法。

UPPOPPR

能力证明：表明培训方法的成功

当你准备将课程提供给学员时，只需要另外说一点。有经过证明的来源吗？你要教的内容过去真的帮助过人吗？它真的有效吗？此时你已经系统地让人们看到他们能从中得到什么，并告诉他们你的培训的目标。你已经解释了你将要做什么以及你将如何做。此外，你已经告诉他们你对他们有什么期望，信息来自哪里，以及你选择这些信息的原因。学员可能还没有答案的唯一一个问题是“这适合我吗”。

能力证明的意图在于为学员提供某种经过证明的来源，这种证明用于帮助他们建立信心。这个经过证明的来源可能是你的教学如何帮助过你个人。它也可以是你的教学方式如何帮助过别人。例如，我在本章前面引用了这个经历。

也许我能够回忆起的最有说服力的事件之一就是有关我的一个亲密朋友的。人们说在爱情中性格互补的人常常互相吸引，在我看来，友谊中也是如此。我有一个名叫克劳德的朋友表明了这点。乍一看，我们似乎没有太多共同之处……他不仅得到了工作，而且还成为这个过程的粉丝，而他也不再被我称作具有天生培训能力的人了。

在进行能力证明时，你可以使用故事或类比。这样可以提供一个推动力来激发你的学员，并帮他们树立他们可以完成你所教的任何东西的信心。

UPPOPPR

回顾：强调关键信息

我知道你可能会问自己：“我们要回顾什么，我们都还没有开始培训？”当开始使用 UPPOPPR 回顾时，你将发现，整个过程可以持续 5~15 分钟，具体取决于模块的时间和长度。回顾涉及过程、目标和效用三个关键方面。此时的目的不是重新确定“什么”和“如何”，而是强调这三个方面的关键部分，例如，我是这样做的：

接下来请你坐好，准备好，让我给你们展示如何使你的培训充满活力的想法。我希望我不仅能够收到你们在培训中使用这些方法之后的消息，也希望你们和我一样，让培训变得非常成功。

尝试避免使用回顾的过渡词汇，如“最后……”或“总结……”。提醒学员需要知道的过程、目标和效用，然后开始。你现在已经准备好了！

掌握UPPOPPR

你认为怎么样？掌握 UPPOPPR 是具有挑战性的。不过，回报将使这一切都是值得的。从这个过程中可以学到的最重要的教训之一是销售艺术。回想起改变你生命的老师或培训师。他们只是传播信息，还是以某种方式触动你？“销售人员不只是说，他们销售东西！”这应该成为你的座右铭，不管你教什么课程。

一些培训师会看看 UPPOPPR，然后认为使用它太浪费时间了。实际上，使用 UPPOPPR 就像龟兔赛跑。不要直接跳入你的主题，如果这样，就需要不断回去解决本该已经解决的问题。可以使用 UPPOPPR 慢慢进入培训。这样做的结果是，你将有条不紊地进入你的培训，而无须停下来回答本应该已经解决的问题。

在实际编写 UPPOPPR 时，尝试使用 UPPOPPR 工作表来指导你解决关键的点。和其他任何值得做的事情一样，其余的就取决于你了。练习，练习，再练习，并用回复卡让我知道它是否适合你。

UPPOPPR 工作表
第 1 页

效用

故事、类比、讲座_____

他们能从中得到什么： _____

(1) 个人的_____

(2) 工作上的_____

(3) 公司的_____

产品/目标

全局_____

过程

内容：“什么” _____

方法：“如何” _____

UPPOPPR 工作表
第 2 页

目标

行动_____

要求_____

程度_____

基准测试_____

过程验证

信息来自哪里_____

为什么选择这个来源_____

UPPOPPR 工作表

第 3 页

能力证明

建立信心_____

回顾

覆盖了过程、目标和效用_____

主体

培训的实际主体是比较容易的部分。通常，培训的主体是都是开发人员开发出来的，没有自己的风格。如果你想编写出拥有自己风格的课程，你可以选择以下三种方法之一。

编写课程的第一种方法是“手稿”，即演示文稿的每个字都用手写。这适合看提示词的新闻节目主持人，但对于培训师来说，这可能是一场噩梦。对于培训师来说，没有比在手稿中慢慢地寻找要讲的内容更尴尬的事了。将UPPOPPR 写成手稿通常是一个好主意，但只是为了确保你的 UPPOPPR 在你开始写梗概之前已经是完整的。

编写培训材料主体的另一种方法是使用句子轮廓，这种方法是用分行的、不完整的句子形式来提供信息。句子大纲对安排过渡和和精心排练的UPPOPPR 会有帮助。

最后一种方法是使用词语大纲。正如字面意思那样，这是一种迫使你用一个词语表达培训材料的关键点的方法。推荐非常熟悉自己材料的培训师使用这种方法。这种方法仅将大纲作为确保你不会漏掉要点的指导。

培训师通常会根据自己对主题和课程的熟悉情况来混合搭配方法。这通常是个人风格的问题。

最后的回顾

我相信，将培训做得非常好的培训师之间有一个共同点。虽然每个人都有自己独特的风格，但多比较就能找到相似之处。他们的培训都有强有力的开始和结尾。如果你遵守 **UPPOPPR** 的结构，我可以向你保证，你的培训会有一个强有力的开始。如果你记得将这三个步骤结合在一起，你也会有一个强有力的结尾。

培训结尾的第一步是回顾课程主体的要点。要找到这些要点，你可能需要回看 **UPPOPPR** 的过程部分。需要花多少时间来回顾材料，这很难说。非语言的提示、参与度、材料难度和时间分配等因素，都将有助于你的决定。然而，目标不是要回顾一切，而是最重要的点。你可以通过提问或你的总结来做到这点，这取决于你的时间。当我用问题来回顾时，我使用的一种技巧是与学员进行交易。我告诉他们，如果他们承诺不看笔记，我保证不直接问他们任何问题。这样一来，就没有人处于不知道答案的难堪境地，而且我也能够确定学员记住了哪些信息。

第二步实际上更多的是一个提醒。在 **UPPOPPR** 过程中，你精心设计了培训的目标。现在是测试你的目标并评估绩效的时候了。

第三步也是最后一步也应该是合乎逻辑的。你开始了培训，引起了学员的兴趣，回答了“我能从中得到什么”的问题。接下来就该将培训与效用重新关联起来了。我不建议你重新将所有好处都讲一遍。这么做显得有点儿多余。我认为做积极的、令人安心的讲解是有效的，这意味着要再次简要地解释基本的效用。目的就是这样，这也让你能够自信地进行强有力的结尾。

对于那些不是进行培训而是发表较短主题演讲的人来说，由于时间比较短，实际讲的内容有限，所以 **UPPOPPR** 的步骤可能会有点儿太多。别担心。你可以将过程裁剪为 **UPPOP**（发音为 **YOU-POP**），以便不用损失太多过程而更快地进入演讲的主体中。

执行 **UPPOP** 时，你只需缩短你的行动，具体如下。

U——效用。不管有多匆忙，我都不会在效用的时间上打折扣。从你选的有创意的培训开始，到对学员的三个效用，这是培训最重要的部分，不用改变。

P——产品。这只是一句话，它给学员一种全局感。这里也没有改变。

P——过程。这里有一个可以稍微裁剪的地方，但只是因为培训材料本身也被裁剪了。与完整的课程不同，主题演讲要短得多，列出的项目也少得多。

O——目标。随着听众数量的增加和培训时间的缩短，较短的培训的目标描述也越短。在培训结束时简单解释一下你对听众的预期，就可以了。

P——过程合理的证明。每个听众都需要听到这些信息来自哪里以及为什么你是交付这些信息的人，所以这里没有捷径。

对于较短的培训，通常不需要能力证明，但这取决于他们对你要讲的主题有多么不确定。回顾也是不必要的，因为培训材料较短，没有机动的内容。下面是一个工作表，将指导你解决这个裁剪版本的关键点。

UPPOPPR 工作表

第 1 页

效用

故事、类比、讲座_____

他们能从中得到什么： _____

(1) 个人的_____

(2) 工作上的_____

(3) 公司的_____

UPPOPPR 工作表

第 2 页

产品/目标

全局_____

过程

内容：“什么” _____

方法：“如何” _____

目标

行动_____

要求_____

UPPOPPR 工作表
第 3 页

程度_____

基准测试_____

过程合理的证明

信息来自哪里_____

为什么选择这个来源_____

笔记_____

丨 总结

再没有比你的培训的前几分钟更重要的时刻了。无论你使用完整的 **UPPOPPR** 还是经过裁剪的 **UPPOP**，你对此过程的控制将永远地改变你处理培训的方式。有强有力的开头和强有力的结尾，主体自然水到渠成。我建议你使用这些工作表，给自己一些时间，不仅创建强有力的开头，而且要进行练习。我可以向你保证，你会很高兴你做到了！

第 8 章

保持兴趣的 30 个技巧

培训中最热门的话题之一涉及本章的主题。你如何保持兴趣？无论你的课程是 10 分钟、10 小时还是 10 天，大多数培训师面临的现实是，他们的成败很可能将由他们保持学员兴趣的程度来评判。我尝试了许多创造性的有时甚至是很奇怪的想法，以保持学员对我的培训的兴趣。多年来，我对这个话题深感兴趣。

不要忘记这个话题背后的目的——保持兴趣。我希望读到目前为止你已经记住了两个关键点。第一点，当培训师第一次出现在培训中时，他不会立即让学员感兴趣。是的，我必须承认，在走进从没见过我或听过我的课程的教室时，学员往往给予我雷鸣般的欢迎掌声。遗憾的是，这时闹钟响起，是开始新的一天的时候了。创造兴趣的艺术需要逐渐学习，至少在早期的时候是。第二点，UPPOPPR 概述旨在激发兴趣，而不是保持兴趣。我希望一旦一个小组用 UPPOPPR 概述对主题做好准备，本章的这些方法将帮助你保持这种势头朝着你希望的方向发展。

我认为应该提醒一下，保持兴趣是永无止境的头脑风暴。适合一些人的方法可能完全不合适其他人。因此，我的目的是提供尽可能多的方法，希望有几个方法能用在你的培训中。

1. 使你的声音有效

在被要求公开发言时，大多数人最害怕的就是自己的声音。这种害怕经常是担心声音听起来怎么样。有一个简单的方法可以让你不用担心这个问题，因

为你对此无计可施。大多数人听到自己的声音后都不喜欢自己的声音。这听起来好像发言的声音与我们平时说话的声音不一样，而这点往往也会困扰人们。你应该关注的是避免任何单调的提示。

下面这个例子是我曾经听过的关于马克·吐温的故事。马克·吐温有一个可怕的咒骂习惯，这很困扰他的妻子。她尝试纠正他，但没有用。有一次，马克·吐温在剃胡须的时候不小心剃到自己的皮肤，他发出了一连串的咒骂。他的妻子在另一个房间听到了，她将他所说的每个字都写了下来。当他剃完后，她进了洗手间，读给马克·吐温听。马克·吐温耐心回答：“很好，亲爱的，这些话你都写对了；但你不知道语调。”现在你需要考虑一下语调。你怎么说跟你说什么一样重要。

2. 讲故事

与你的主题相关的轶事或故事是让成人对培训感兴趣的另一种方式。与本章中提出的大多数方法一样，什么用得太多了都是浪费。如果在你的培训中故事选得好，这些故事不仅能创造兴趣，还能帮助你放松。轶事的一个主要例子就是你刚看过的关于马克·吐温的故事。当然，当你讲述一个与自己有关的故事时，你不用站在讲台后面看讲稿。通常，当培训师讲与主题相关的故事时，他们的面部表情和身体语言会明显变得更好。

在培训中使用故事的最大问题是忘记讲故事。这里有一个建议，就是在备注栏放一个词或标题，提醒你记得讲故事。当你处于压力下时，事情通常发生得很快。没有比培训结束时才想起忘了讲几个关键的故事更令人沮丧的事了。在备注里有清晰可见的提醒，你不讲某个故事的唯一理由就是你有意识地决定跳过它。

3. 在讲故事时保持走动

在我看来，走动是让学员对培训感兴趣的最简单和最可靠的方式之一。也许你可以讲一个与你的主题相关的故事，并在讲的时候走动起来。培训师可以边讲边走动。

在企业培训中，马蹄式座椅安排有利于培训师，原因有两个。第一，这可以让学员互相面对对方，知道彼此的名字，并能舒服地相处。第二，它创造了一个开放的区域（我一直称之为“坑”），培训师在里面走动，来激发学员兴趣。

4. 让演讲的节奏有变化

你说话的速度，或者你说话的节奏，也可以在研讨会中用来激发学员的兴趣。有的培训师说话快，有的说话慢。每个人在自己的方式上都是成功的。

那么，正确的是应该快还是慢？答案是两者都不对。关键不一定要适应快或慢的讲话风格。关键是要适应自己的风格，让节奏有变化。我们每分钟可以听到大约 325 个字，通常每分钟会讲约 170 个字。我们的大脑可以像人们想要的一样快速或慢慢地接收。为了保持兴趣，我们需要做的就是让节奏有所变化。如果你天生说话比较快，强迫自己慢慢减速。如果你天生说话比较慢，偶尔强迫自己加快速度。每分钟实际讲的字数不是重点；重点是节奏要有变化。

5. 发放材料

大多数培训师不喜欢发放材料，因为他们害怕失去学员的注意力。我同意这样的想法，但我想说的是发放材料的一些好处。如果发放的时间定得好，材料实际上可以让学员产生一些兴趣。到你准备好的时候再发放材料有一个明显的好处，即可以在恰当的时间让学员的注意力集中起来。

然而，大多数培训师没有意识到，发放材料还有另一个好处。你可以一边走动一边把材料发给每位学员。下次参加培训的时候，你注意看当培训师发放材料时，他很有可能在某位学员的桌子上放一堆材料，然后让学员传下去。不这么做的话，你可以让发放材料成为一个很好的机会，借此机会走到每位学员面前。你可以加入一些走动，并从这个很简单的保持兴趣的方法中得到更多的好处。

6. 将学员的名字纳入你的讨论

名字参与是一种微妙但有效的方法。为了引入名字参与的方法，你所要做的就是以修辞的方式使用学员的名字。当你提供培训或较慢的课程时，此方法

特别有用。下面是这种方法的一个例子。

培训师：现在约翰可能不同意我刚刚向你们展示的，而汤姆可能同意。关键是两位都形成了有效、强有力的看法。

名字参与的目的不是让人尴尬，而是让人重新投入注意力，不应该让人处于尴尬境地。只在你的谈话中使用学员名字。培训师将他们知道学员无法回答的问题扔给可怜的、好无防备的学员，这样的做法已经过时了。这种危险的技巧仍然被用来使学员回到现实中。在与成人合作的现实世界中，这种做法不仅会引起学员的愤怒与防御，也会催生出“狙击手”的攻击。

7. 使用视觉辅助工具

视觉辅助工具能够赋予课程活力。视觉辅助工具可以吸引学员的五种感官。使用得当的视觉辅助工具可以攻破困难的模块。使用视觉辅助工具时要有选择性，注意你的时间，并记住之前的座右铭：“强调一切，等于什么都没有强调。”可以看看第10章的视觉辅助工具。

8. 提问

在培训中不断产生兴趣的最佳方法之一是在你与学员之间保持有创造性的问题的稳定流动。培训师常犯的错误的定位。培训师常常会提出一长串问题。然后20分钟过去，培训师又开始提问，好像必须用完问题配额似的。这是为了在培训中保持学员的兴趣水平。

尝试问学员多种类型的问题来适应课程。例如，可以在开始一个模块时问基于观点的问题，通过案例研究和比较问题来开展这个主题，最后以基于事实的问题进行回顾。关键是要保持稳定的问题流动并改变提问方法。

9. 进行小组活动

我最喜欢的用于保持学员兴趣并提高其坚持学习比率的方法之一是小组活动。在举办培训时，培训师很容易爱上自己的声音而说个没完。然而，让学员通过小组活动得出你的结论，是保持兴趣的一种不可思议的方法。它还有助

于学员更有效地学习。

在我重写施乐的培训师培训课程之前，最震撼我的方面之一是参与。有一门课程，旨在教新手培训师如何开展培训，在个人展示前有四天的讲座，有很多人谈论小组活动的必要性。问题是，我们没有实践我们宣扬的东西。没有小组活动。我们每年平均约举办三次课程。

当我重写课程时，我进行了更新并在几乎所有的模块中添加了一些信息，但变化并不大。主要的变化在于讲课的方式上，现在没有一个上午或下午是没有小组活动的。四天里一共有 14 个活动。另外说一下，当我离开施乐时，培训师的培训课程平均每年约举办 18 次，来自全国各地的学员报名要等 6~9 个月。小组活动对课程的作用惊人！

10. 利用角色扮演

一种更具体的、可以在你的研讨会中引起兴趣的小组活动是角色扮演。角色扮演可以让学员在现实环境中运用你所教的材料。它还提供另一个独特的优点，确保相关性。

通常，在使用可重复的流程时，培训师面临的挑战之一就是将流程与具体的客户需求相结合。客户在应用流程时并不是小打小闹；他们想把它应用到他们的具体情况中。在适当的时候，角色扮演可以让你将流程与客户的具体情况结合。客户很高兴，因为你已经展示了对他们的业务的了解，并将你的材料与他们的需求相关联起来。你也会很兴奋，因为你也引入了一个很好的保持兴趣的方法。

11. 个性化你的培训

一个简单有趣的想法，个性化可以为你的培训添加一些真正独特的元素。个性化技巧需要考虑你的主题，创造性地个性化一些关键的领域。这样做可能需要你或你的学员的独特标志或口号。

12. 创建案例研究

不用说，我是角色扮演的粉丝，永远都是。我认识到角色扮演往往会让人

感到不舒服，但是不这么做，我们要怎样才能把所学到的东西应用到现实世界呢？答案是案例研究。

案例研究允许学员运用学到的内容并对这些内容进行筛选。这不就是培训完成后学员在现实世界中运用这些材料的方式吗？

案例研究也给了学员他们所渴望的一种自由。过程很好，但当人们忘记这些过程只是指南而已时，他们就会失去对正在学的知识的价值的信心。案例研究能够鼓励学员根据他们熟悉的场景做出自己的决定。这样不仅对所学的知识会有信心，对如何运用这些知识也会有信心。

13. 模拟

培训环境中效果最好的小组活动形式之一是模拟。模拟将多个行动组合起来，通常能够激发出不可预测的解决方案。在我的头脑里，好的模拟可能是培训中最强有力的活动。它也可能是最难的。

让我为你提供一个我见过或做过的最好的模拟的例子。当施乐试图创建质量改进和问题解决的文化，与正在侵蚀其市场份额的不断增长的竞争对手竞争时，它开始教授“质量领导力”的课程。这门理论驱动的课程没有得到太多的关注。该课程的缺陷在于所教的内容是看不见的。旨在“拯救公司”的课程处于危急状况。然后施乐对课程做了一个重大改变——增加了一个模拟活动。在教完问题解决和质量改进的理论之后，培训师将 20 名学员分为三组，让他们实际构建名为“Geezenstack”的产品。这创造了一种环境，允许学员看到、触摸和感受他们在那两天内听到的内容。模拟本身花了一天半的时间，允许学员测试他们自己学得怎么样。学员一步一步地采取方法去解决问题并提高他们取得的结果的质量。

结果很神奇。让学员参加该课程不再是一个问题，模拟的名声传播得很快。学员理解并记住了学到的过程。最终，这个小小的模拟以及后来由此而诞生的 Geezenstack 可能拯救了美国最大的公司之一。

关于模拟和案例研究，最后说一点。这两个方法是要让学员选择他们在课程中学到的内容并根据收到的信息应用。这意味着你不是根据学员能够完美应

用你提供的材料这点来评价他们的成绩，而是根据他们如何管理并做出决策来评价。这将模仿现实世界的场景并使学员对你教给他们的内容充满信心。

我经常创建一些模拟和案例研究，有意地让这些模拟和案例研究不需要应用我教过的一些关键步骤。牺牲应用你最喜欢的策略或技能需要一定的勇气，但是通过向学员表明即使最强的战术也不是必需的来提醒他们：你所教的不是束缚，而是一套在需要时就能用得上的技能。在某种意义上，这是失去一场战斗来赢得整场战争。

模拟不一定要持续一天半。可以减少到更短的时间，但要注意。这个方法是要让学员使用学到的内容并到真实世界中发现经验教训。让学员错过这么好的培训机会，将是一种遗憾。

14. 表现出幽默感

幽默是一些培训师的宝贵工具，可以在课程当中一些比较枯燥的部分派上用场。它确实能够保持兴趣，但绝对不是必要的。我看到一些非常好的培训师并没有将幽默感融入他们的风格中。令人遗憾的是，仍然有人认为作为成功的教练或公开培训师，融入幽默感是必需的。请不要误解我。我觉得幽默感对培训师是有帮助的，只要这种幽默感是自然的。

作为咨询师最令人沮丧的方面之一就涉及这个主题。我经常被要求与各组织中相当突出的人一起工作，协助他们进行公开培训。许多人的第一个要求是让我写一个笑话来作为培训开场白。大多数时候，我恳求他们不要用笑话，但没有用。他们讲了笑话，随之而来的是礼貌的笑声，这向学员大声且清楚地传递出了这样的信息：“这个人很无趣。”

当你在培训中融入幽默感时，还有另外一个建议。不要做过头了。太幽默的培训师可能有失去对培训的控制的风险。在任何培训中，目标是创造一种轻松的、开放的学习环境。它不是狂欢节。我也曾经走过这样的路。在我急于让我的学员放松的时候，我曾经放得太松了。这将导致缺乏控制和纪律。遗憾的是，一旦失去了控制，你就很难重新再获得。一旦培训师鼓励学员放松、寻开心，就很难突然改变规矩，如果改变了，学员可能认为培训师虚伪、不通融。

15. 使用非语言沟通

我可以引用我们大多数人在生活早期学到的经验，那就是：“重要的不是你是什么，而是你怎么说。”接下来要介绍的保持兴趣的工具——非语言沟通，也是如此。这种沟通包括面部表情、手势、身体姿势等。关于非语言沟通的主题，已经有很多相关文章，其中有一些很吸引人。我个人觉得你可以稍微做得多一些。对于培训师来说，融合非语言沟通的关键是试着注意一些事情。首先，如果你用讲台，请确保不要一直抓着它。这样做是焦虑的一个明显信号，也阻挡了非语言沟通。如果你放开手，剩下的就会顺其自然，在某种意义上，非语言沟通有点像呼吸。只有当你注意呼吸时，才会感觉很难呼吸。

一旦释放自己，让你的非语言沟通来负责，我只有一个建议：尽可能保持你的姿势开放。一边问学员问题，一边双手在身前紧紧交叉地走来走去，这显得有点不协调。放松！通过你的非语言沟通让学员兴奋起来，并保持你的姿势开放，显示出你在邀请学员参与。

16. 多种方法结合使用

一种保持兴趣的简单方法是，将多种方法结合使用。一些培训师很乐意担任引导者，而其他培训师更喜欢讲课，还有一些培训师喜欢掌控全局的权威角色。每种角色都可以有效地用于不同培训师在不同时间内教授的不同课程中。创造兴趣的关键在于，无论你喜欢哪种方法，在整个培训过程中用的方法要有变化。

有一点很重要，要强调一下，我并不是建议偏离书面课程。我建议创造性地运用这些保持学员兴趣的讲课方法。

17. 使用团队培训方法

另一种可用于保持学员兴趣的有效方法可能是团队培训方法。“团队培训”是指培训中有多位培训师。有时培训师会形成我所谓的“声音的狂喜”，即对自己声音的深深喜爱。这种感情可能导致培训师讲得太多，也可能导致他们忽视了可以利用的资源。大多数培训师甚至都不考虑给另一位培训师讲话的机会。

无论培训师在交付材料方面多么有才华，如果有策略地多安排培训师，只会增加第一位培训师创造的兴趣。在现实中，我想的是可以让一位培训师讲 39 小时 45 分钟，另一位培训师讲 15 分钟。这样培训师不会有太大的失去控制权的风险。记住这点，让我们来看看你在其中需要帮助的三个可能的方面。

第一个也是最常见的是另一个培训师。可能你正在和一个新手培训师进行交叉培训。这可能是一个很好的机会，可以让这个新手培训师教授一个模块，引导反馈的部分，甚至在角色扮演中扮演一个角色。也许另一位培训师在这周没有举办培训。通常情况下，培训师出于某种原因而不能上课，比如说要理一理自己的想法或照顾其他业务。但是，我们说的是一个有限的时间。有了互惠的承诺，你可能找到一个非常乐意的合作伙伴。鉴于许多培训部门仍然认为培训师的搭配太奢侈，我们来看看另外两个通常可供大家使用的方面。

同级培训是一种自然的、利用团队培训理念的方法。你的培训中的成员通常拥有一些与你的主题相关的经验。这是一个多么好的机会，可以利用这些经验在培训中激发学员的兴趣。你甚至可以让一些比较健谈的学员或“狙击手”学员来协助你。这样，你不仅可以安慰他们的自我——帮助你使很多这种类型的学员处于控制之下——而且也能让学员产生更多的兴趣。这里我要提另一个重要的建议，那就是确保说明学员可以如何做出贡献。最重要的规则从一开始就要说，而且时间要非常明确。强调给他们 10~15 分钟，然后遵守这个时间。这样做应该可以减少你对培训失去控制可能的担心。

对团队培训的最后一个建议是邀请嘉宾讲话。我知道你会说：“嘉宾不好找。我从来都找不到！”这可能是你的错误。我说的嘉宾不一定是高中毕业典礼上的那种嘉宾。我说的是没有那么醒目、经常被忽略的嘉宾。让我来举个例子。

几年前，我在内布拉斯加州教授为期五天的课程。主题是自动化培训，事先我被告知，那里的员工因缺乏活力和兴趣而出名。在布置课堂的时候，我正绞尽脑汁地想怎么使课堂更有趣。然后我注意到一名管理员清理了办公室当天的垃圾。这像一道光一样击中了我。我问他是否可以在本周晚些时候进来，讲 15 分钟左右关于办公室自动化如何改变了他的工作。他一口应承下来，很高

兴当一名嘉宾。三天来，我一直在承诺会请一位嘉宾专门来讲办公室自动化的效果。当这一天终于到来时，这名管理员发表了一个令许多培训师羡慕的演讲。学员很喜欢，管理员也喜欢，课程很成功。我还能要求什么？

18. 在赠品上打破常规

培训世界充斥着被人遗忘的赠品，高尔夫球、钢笔、钥匙链、马克杯、T恤衫等。我向你保证，我不反对赠品，我反对的是无聊的赠品。你要提供一些有意义的东西。一支印有你名字的笔是否真的是你能提供的最好的东西？

我是一个为自己的创意思维感到自豪的人。我见过的最好的赠品是一个“大头娃娃”，我把它叫作“萝卜头”。几年前我做了100个“萝卜头”。尽管它们并不便宜，但很少有人会忘记自己得到过一个“萝卜头”。可能是因为“萝卜头”和我不可思议的相像，也可能是因为当轮到“萝卜头”出场时他在 *2001:A Space Odyssey* 的音乐声中闪耀登上屏幕。



最后，这个赠品的成本并没有比赠书高很多，虽然我对自己的书感到很自

豪，但我的“萝卜头”永远不会被忘记。普通的人像有很多，但选一个带有名片的人像，可以让那些“萝卜头”一直摆在我的客户面前。

巧合的是，我的网站也不容易被遗忘。不是说我多么有竞争力，但是，当我之前的培训师将带有其公司标志的白色 T 恤作为赠品时，我总是微微一笑。我知道我能拿出什么并且可以脱颖而出。（顺便说一句，请注意“萝卜头”底座的字。）

19. 鼓励学员之间的竞争

每个人在创造和保持兴趣方面都有自己最喜欢的方法。竞争恰好是我最喜欢的一个。一场友好的比赛可以给平淡的课程带来惊人的效果。我见过培训师用各种奖品和奖励来创造竞争的局面。遗憾的是，那些太关注奖品的人，错过了策略性地利用竞争背后的一切。重要的不是实际奖品，而是赢的兴奋感。具有讽刺意味的是，当奖品太贵或过多时，学员反而失去了对学习的关注，只是盲目追求赢得奖品。

在我作为培训师的职业生涯中，我看到别人用的奖品从 50 美元的钞票到公司商品不等。我也见过为赢得这些宝贵的奖品而互相争吵的学员。这样会使学员失去团队合作意识，催生嫉妒。如果胜利者的答案是主观的，那么其他学员不仅会反感获胜者，也会反感培训师。一些学员会变得高度紧张，而有些人干脆就不干了。这种情况下往往太强调奖品，而对事件本身强调不够。

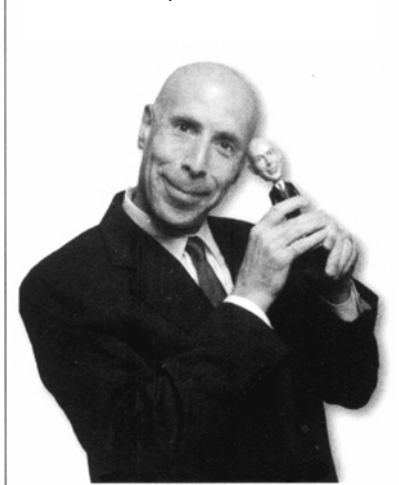
我建议奖品应该更多的是一种符号。让我举几个例子。当我参加国家洪水保险课程时，最糟糕的教学课程之一是一门要求学员根据保险策略来评估保险费率的课程。不仅这门课程有点无聊，学员本身也不是很活泼。让他们给 20 个政策范例打分，就好像在拔牙一样。我没有对课程做任何改变，开始让学员结对（利用保持兴趣的第 9 个方法），让他们争取“有价值的奖品”。结果这些奖品是“我可以为政策打分了”的证书，还有一个非常重要的“露丝宝贝的糖果”。有趣的是，学员学会了使用这些材料，玩得开心，没有人太关注竞争这些奖品。

为了表示我的诚实，我承认，我实际上也在我的一些培训中用钱来做奖励。

唯一的区别是我会用 5~25 分的硬币。再说一次，重要的是赢的兴奋感，而不是实际的奖品。

关于竞争，最后再提一点。你不必努力在课程中寻找可以引入这个技巧的地方。我喜欢在一些培训中使用的一个技巧就是让学员竞相回答问题，例如，如果我带了一项研究到培训中，我会让学员猜测结果是什么。当然，我不会得到太多人的答案，直到我告诉他们有一个奖品在等着他们。然后情况就不同了，我唯一需要担心的是要限制希望回答问题的人数。在引进竞争的那一刻，我立刻创造出了巨大的参与积极性和兴趣。就奖品而言，要保持简单。到目前为止，我最成功的奖品之一听起来有点儿不可思议，但它的作用就像有魔力一样。为了赢得比赛，或者甚至获得一个棘手问题的正确答案，我发出了一张 8.5 英寸×14 英寸（1 英寸=2.54 厘米）的海报。什么海报？你会问。我自己的海报！事实上，我有三四张海报，上面我的姿势可能是你见过的最讨厌、最傲慢的。根据课程和奖励的时间，我通常会在顶部放一些字幕。当然，海报如果没有中间的签名，是不完整的。如果你对这个方法感兴趣的话，我需要提醒你几点。等待一段时间才能分发这些奖品，要等到学员了解你并且理解你是在打趣自己。另外，我不建议在有潜在恶意的环境中用这个方法。这只会煽风点火！

我们喜欢你，因为你是赢家！！



20. 尝试标新立异的方法

现在，做标新立异的事情并不一定是我会涉足的一个方面。但是，如果我这样做，我可能会推荐一些我用过的方法。

我最喜欢的独特发现之一实际上是因为有一次去超市而得到的。当时我正在考虑如何解决工作中无趣的问题。我的学员每天晚上都要写论文，然后每天上午我都会阅读并将我的意见回复给他们。我开始想些创意，在作业上加一些像支票和笑脸的符号，但这似乎并没有起到激励学员的作用。然后，我偶然有了一个惊人的发现。我在超市从我妻子身边溜走了，承诺去拿几件物品。我通常愿意去拿的一样东西是谷物。我这样做是因为，我喜欢看看谷物盒子后面有什么。当我还是大孩子的时候，我曾经邮购许多奇怪的小物品，然后焦急地等到它们被送到我的邮箱里。我从来没有战胜过这种兴奋感。在超市的这个命中注定的一天，我的坚持不懈得到了回报。当我开始转动谷物盒时，我被 **Cheerios** 的盒子迷住了。只要你出 1 美元（和购买证明），这家公司就会用你发送给他们的照片做成一个橡皮印章。我拿了四盒 **Cheerios** 跑回家，把计划付诸实践。再也不用笑脸了，现在我可以用自己的脸！我马上拍了两张照片，有一张是开心的，另一张是不开心的。**Cheerios** 非常善意地兑现了这个“孩子”的要求，给我提供了两张照片的印章。这些印章的好处就是，当我的学员看到不开心的罗伯特时他们非常担心，发誓要做得更好应该做的事，以便下次看到开心的罗伯特。

21. 偏离主题

这个方法可能是众多方法中被误解最多的一个。简单地说，偏离主题只不过是允许学员偏离你正在介绍的主题一会儿。大多数培训都会出现这种现象。我说它被误解的原因是来自培训师一般的反应。大多数培训师做的是立即承担权威角色，并将讨论从学员那里夺回到自己手上。多么浪费！

这个方法是要营造一个有利于讨论的培训环境。因为有这样的期望，讨论可能不一定总是朝着你想要的方向进行。你应该为学员在你的培训上能够自在地公开讨论问题而感到高兴。培训师通常应该顺其自然。当你这样做的时候，观察学员的肢体语言。他们通常会在已经讨论了足够长时间的时候向你释放出

信号。平均而言，这样的对话将持续两三分钟。一旦有些学员开始看着你，而不是看那些正在发言的人，那就该结束讨论并将研讨会带回到原来的目标了。这时可以像下面这么说：

第一位学员：（几分钟之后）……在我们的领域中我们就是那么做的。

第二位学员：在我们这个大区中，人们都知道是我们在告诉他们。

培训师：（打断）所以，听起来好像在这个行业中有多种不同的方法。如果你们看我们正在讨论的一些战术，你也会看到多种不同的战术。首先……

有时候，在打断或等着打断的时候，你可能会听到学员暗中评论你没有控制好培训。不要认为你一定要解释你是有意讨论。他们不知道的事情并不会伤害他们。

22. 使用音乐

正如我在第6章提到的那样，音乐可以用于培训，不仅可以创造好心情，也可以创造兴趣。当学员进入培训中时，在中间播放简单的音乐有助于为接下来的培训设定一定的基调。这个建议背后的想法不是到此为止。仔细看一些小组练习或活动，看看在学员练习的同时，是否可以结合一些安静的音乐。我的许多音乐选择完全取决于学员正在进行的练习类型。例如，在我教的质量课上，学员参加了最终的模拟，整个班级一起合作，利用他们学到的所有技能完成一个最后的任务。在这个模拟中，我使用了电影《洛奇》的主题曲和其他类似的激励人心的歌曲。重点是，音乐经常可以给小组练习或活动锦上添花。

23. 休息

到目前为止，我们已经了解了一些创新的方法来保持学员的兴趣。现在我们来了解另一种保持兴趣的方法，这种方法往往被认为是理所当然的。休息通常是培训师最好的朋友。与偏离主题类似，这个方法也经常被误解。首先让我们来看一些误解，其次看一些关于休息的解决方法。

关于休息的第一种误解是应该仔细地设定休息在课程中的时间点。通常，培训师打开培训师手册时，会发现开发人员关于什么时候休息的参考。这些参考背后的意图是合理的，通常对应于课程发生转变的时候。培训师经常犯的错误是把这些建议误解为要求。开发人员可能希望你讲到第 25 页时休息，所以手册上可能会写在第 25 页休息，但如果学员在第 20 页时已经开始心不在焉了，你最好再想一想。

第二个误解就是预先设定培训的休息时间。在一些培训上，预定休息时间每天都在同一时间。例如，你可能在上午 8:00 开始培训，计划在 9:30 休息。很好，但如果学员在 9:00 时就要睡着了呢？

关于休息的误解，有什么解决方法？注意观察你的学员。注意看他们的肢体语言。当学员需要休息的时候，通常情况下你不需要费多大劲就能注意到他们了。如果你受到管理层、开发人员甚至你的客户的压力而不得不很久才休息一次，那就把休息时间定为短短的五分钟。让学员坚持五分钟，按时开始上课。这样可以让学员知道，你是认真对待培训的。休息时通常发生的情况是，有些人上卫生间，而其他人会做伸展运动和四处转一转。具有讽刺意味的是，这五分钟可能让你在一天内教得更多而不是更少，因为学员能更好地专注于你的主题。

关于休息，还有另一种方法，就是我说的“预示”。有时学员休息后重新回到课堂，然后 20 分钟不到就开始坐不住了。你可以这么说：“我们会在几分钟内休息一下，所以坚持一下。”这听起来没什么，但你会对有多少学员在听到“休息”的时候就恢复过来感到震惊。这是一种很低级的小把戏。但是，当你在这个岗位上的时候，所有一切都是合理的！

24. 付款，为视频付款

你在读本书时可以看出，我是将视频纳入培训的忠实支持者。现在似乎任何主题都有支持的视频。这些视频通常做得很好，可以为时间较长的课程带来好的变化。

但这会提高最初的成本。因为公司知道，一旦向组织出售视频，组织会将

视频尽可能经常地播放给尽可能多的学员看。因此，不要为提供这些视频的工作室支付 500 ~ 1 000 美元而感到惊讶。

但不要让成本阻止你使用这个奇妙的、保持兴趣的方法。请记住，从培训中得到的比为这个视频付出的多，而且你可能发现自己在未来几年内都会用到这个视频。

25. 让它成为一个游戏节目

如果没有最后的回顾，培训就不能成为培训。接下来的这种方法需要一点时间和准备，但它肯定可以帮助你成功地结束你的培训。经常被用来改编的最受欢迎的游戏节目之一是《危险边缘》。

这是我最喜欢的活动，因为它允许你从你所教的材料当中提出要回顾的问题。使用这个方法，你可以投入很低的预算，也可以投入大量资金。一旦创建了你需要的 40 个问题，你就可以开始了。预算低的方法需要假钱币（我用《大富翁》里的钱币）、活动挂图和三个呼叫铃。学员坐好后，给每个人一个在任何办公用品商店里都能买到的简单的呼叫铃。准备好活动挂图，上面写好四列数字（100 美元、200 美元、300 美元等）。在第二页，同样写上四列数字，但数字是上一页数字的两倍。把你的问题放在你前面的讲台上。当学员回答问题正确时，将钱放在对应的个人面前。游戏进行得很快，所以我建议你不要从那些回答问题错误的人那里拿走钱。将《危险边缘》的最后一个问题留给自己，然后你就准备好了！

预算高的方法使用相同的问题，但其余部分可以变得更有趣。有些公司出售《危险边缘》的游戏牌、软件程序、记分牌，甚至允许听众登录的系统。对于这类商品，你可以登录 www.Trainerswarehouse.com。

越多的听众参与此活动效果越好，这个活动可用于大型的培训。显然，这个活动不适合较短的主题演讲，但对于时间更长的培训，这个活动是非常令人愉快的。

26. 给活动计时

接下来这个方法并不令人震惊，但它确实能激发兴趣。它还可以帮助你管理许多其他的方法。对于需要参与的许多活动，你需要计时。这样做可以使学员更好地管理自己的时间，让你和你的培训按时进行。你可以向学员喊出时间。或者你可以使用一个工具来使计时更容易——也更有趣。

几年来，我一直在使用一个软件程序，它提供了一个可以在我的电脑上倒计时的简单时钟。因为我的培训材料都使用 **Keynote**，我可以在我的学员面前的屏幕上投映出这个倒计时钟。假设有几个这样的程序可用，但我建议你访问 www.trainerswarehouse.com。在这个网站上，你会发现许多东西可以帮助你给活动计时。这是一个很好的方法，易于使用，并且能够给你的培训增添一点火花。

27. 利用姓名牌

我们都看过姓名牌，当学员进入培训室时，这些折叠的姓名牌正等着他们。有时我们把听众的名字印在卡片上，有时我们让学员自己做。但是，我建议你看的不是卡的前面，而是卡的背后。

姓名牌上有一些有价值的空白，就在听众的眼皮底下，可以利用起来。我相信你会持续不断地保持学员的兴趣，但每个学员都有走神的时候。如果他们走神了，想象一下，学员在面对他们的卡片时看到像这样的文字会是什么反应：

- 总是随时提出问题。
- 质疑展示的信息。
- 为谈话提出强有力的建议。
- 与你旁边的人合作。
- 保持专注。

你可以根据会议量身定制你想要打印出来的文字，让学员看到这样的文字，肯定有助于激发他们的兴趣。

28. 提供合适的食物

你提供给学员的食物对帮助他们保持兴趣有很大影响。几年前，我对一家大的汽车租赁公司的培训课程进行评估。课程从开始到快结束都非常好。培训的一个不寻常的部分是零食。零食每天提供几次，有糖果、薯片、爆米花和软饮料等。每次饮料和糖果带来的高潮消散后不久，学员就开始打盹了。我不想扫兴，说服了该公司（和许多其他人）提供更健康、更有营养的零食。

29. 刺激坐在后面的人

有多少次你走进培训室看到后面的桌子坐满了人？为什么不呢？如果你坐在那里，你就不需要真的要和培训师交流。但是，我喜欢激发学员兴趣，我经常带着一大堆笔。当我讲完的时候，我感谢那些坐在前排的人，给他们每个人一支笔。然后我看着坐在后面的人，说：“也许下一次你会来这里加入我们！”



30. 表现出激情

最后一点，但绝不是最不重要的一点，那就是激情。我没有按照任何顺序来列出用于保持兴趣的方法，因为每个方法都有自己适用的地方，这取决于学员和培训师的风格。但是，这次我要打破这条规律，介绍我的一个法宝：激情。

当培训师询问我如何保持兴趣时（在培训师技巧课程中，这是最常见的问题），我告诉他们，去课堂上坐一个星期，我保证，如果他们睁大眼睛，他们会得到大量的想法。这一切都从激情开始。这样想一想。你把投影仪放错过地方吧？学员将原谅你。你被电线绊了一下？什么人都可能会遇到这种情况。你对课程不熟悉，不得不照本宣科？没关系。将一堆讲义掉在地上？捡起来就好了，这可能发生在任何人身上。这里要说明的一点是，在举办培训时，学员将原谅任何事情。任何事情……除了缺乏激情之外。这不是巧合，如果你看大多数培训师的表现，你会发现，通常每次他们教一门新课程时，学员的反应都会

很好。我的意思是学员通常和培训师密切联系。当培训师举办一个新的培训时，无论其任职长短，都会有一种迫切和受到挑战的感觉。这通常意味着更多的激情，从而使学员满意。随着培训师对新课程变得越来越熟悉，这种激情越来越少。

也许企业培训中最具挑战性的一个方面就是保持激情。这需要大量的自律。事实上，总有一天你会发现，要找到继续做你知道自己有能力做好的工作所需的激情是极其困难的。我建议你记住两点。第一点来自我读过的关于一个名叫马文·哈格勒的拳击手的文章。哈格勒对他的体能训练持一个有趣的态度。在他觉得自己能为即将到来的战斗做好准备的日子里，他努力训练。在他不想做他必须要做的准备的日子里，他加倍努力。排除体重的影响，马文·哈格勒被认为是史上最伟大的拳击手之一。从 1980 年到 1987 年，他一直稳坐中量级冠军宝座。几乎没有拳击手赢的回合比他多。几乎没有人比他更努力。在你的培训中，也需要有这种在不想工作的日子里努力工作的态度。

为了保持对培训的激情，第二点要学习的是演员的态度。每天晚上不得不向相同的听众讲述相同的台词，不用多久就开始觉得无聊了。幸运的是，听众每天都在变化。同样，虽然培训师可能觉得一个故事或类比他们已经讲过太多次了，但这些学员是第一次听到。

对我来说，我要求我自己拥有很多的激情。我将继续激情地举办我的培训。当我不能再唤起这种激情时，不要为我感到遗憾。我已经发誓，当我不能投入我认为必要的激情去进行培训时，我将学会将别的事情做得非常好，然后去做别的事情。培训师必须负责保持自己的激情。激情太重要了，不能没有。

如何对待犯困的学员

到现在为止，我提供了一系列用于帮助学员保持清醒并对你的培训感兴趣的方法。无论你作为培训师多么熟练，你使用了多少保持兴趣的方法，一些学员仍然会在你的培训中犯困。你该做出何种反应？你应该考虑的第一点是因为什么情况会发生。要记住，成人学员连续学习的平均时间为 45~55 分钟。

学校的一节课通常为45分钟，大学讲课平均约50分钟。无论什么原因，大多数企业培训课程每90~120分钟安排一次休息。这样不好，往往给培训师施加了太大的压力。

学员犯困的第二个原因是他们可能很累。当培训师抬起头只看到学员空洞的眼神时，他们的自尊经常会受到伤害。这可能令人沮丧。需要记住的是，有些人可能很喜欢你正在谈论的以及你呈现的方式。遗憾的是，他们很累。这可能是由于时间变化调整、压力或陌生环境造成的睡眠问题或任何其他原因。回想一下自己作为学员的经验。你有没有非常喜欢的主题和培训师却难以保持清醒的情况？

真正的问题就是你将做何反应。从你自己的经验来看，你会同情那些难以保持清醒的人。这不是对你的侮辱，也不是让你讲快点的信号。这是现实。你不是在和孩子打交道。朝着犯困的学员扔一块粉笔或橡皮擦的时代已经过去了。这种羞辱形式最有可能导致学员的攻击行为，而且这种攻击行为也是正当的。我希望犯困的学员会激励你更加努力地讲课。

现在让我们把注意力转向如何对待打瞌睡的学员。首先，一种经典的方法是走向打瞌睡的学员。要注意，我不建议你叫醒他，故意让他尴尬。我只是建议你在犯困的学员附近走动，在与学员对话时适当提高你的音量。

在一些情况下，在犯困的学员旁边走动的方法是有效的。遗憾的是，在其他情况下，这还不够。当学员非常困的时候，当我们经过的时候他们会突然清醒一下，一旦我们走开，他们往往会继续睡觉。当我在教洪水保险课程时，对于大多数的工作人员来说，这是一个长期的问题。

当时我想出了一个解决的办法，这个办法到现在我仍然还在使用，那就是“冷却兴奋剂”。这个办法的目的是要帮助那些过度疲劳的人。如果我走向这些学员还不足以让他们保持清醒，我会进入第二阶段。我会回到讲台上，在那里我放了“冷却兴奋剂”——一大罐冰水。我倒一些水到我放的纸杯中，然后回到讲台下面。不过，这一次，我不仅会经过学员的座位，而且还会悄悄地放下纸杯。关键的技巧在于我从来没有中断所说的话，并且绝对没有人注意到我在

做什么。这样的做法在当时让学员很受感动，而且后来也一直都是。

丨 总结

没有哪个培训师在开始举办培训时就能立即让它变得有趣。好的培训师通常在讲课的过程中激发学员兴趣并引起兴奋。只用前面介绍过的一两个方法就能实现大多数培训师所期望的兴趣水平，但在一个模块中结合四个、五个或六个方法，就能激发和创造更多兴趣。你的学员将在背地里称你为“惊悚者 III”。

第 9 章

有效提问的艺术

是什么使得有些培训活力四射而有些培训死气沉沉？是什么使普通的课程内容转为富有活力的文字？最后，是什么把优秀的培训师与好的培训师区分开来呢？答案在于培训师让学员参与和投入的能力。

做到这点的最好方法可以用一个词来概括：提问。本章的标题表明，熟练掌握提问的方法，相当于掌握了一门艺术。因为有效的问题可以给最晦涩的文字带来生命，就像艺术家给空白画布带来生命一样。如前所述，我深信培训师和学员之间发生的大多数冲突是由培训师引发的。此外，我认为这个问题的贡献者之一涉及提问。

| 问题的类型

当你开始看提问的艺术时，重要的是要理解，作为培训师，你可以向学员提多种问题。每种都是有效的，这取决于不同的标准。许多培训师在培训中很少使用多种类型的问题。正如你将看到的，有许许多多的问题不仅能让人们参与到教学当中，而且也有助于创造许多培训师希望的激励性的培训环境。

基于事实的问题

我们从当今培训中最常用的问题开始。基于事实的问题就是答案有对错的问题。基于事实的问题是大多数人会与学习环境关联起来的问题。实际上，因为我们大多数人的唯一的教学模型是学校里的教师，所以大多数培训师会在他们的培训中用基于事实的问题。这可能成为培训师在培训中提问时犯的最大错

误。猜一猜，在培训环境中问哪种问题是最危险的？这时又命中墨菲定律了！在培训中用这种方法有优点也有缺点。我很乐意看到它的优点和缺点，但现在我要强调的是，如果使用不当，基于事实的问题经常是弊大于利……而它们经常被不当使用。下面是基于事实的问题的两个例子。

培训师：哪些技术最常用？

或者

培训师：按顺序登录计算机的正确步骤是什么？

培训师必须努力的关键目标之一是创造一种既有参与性又有活力的激励性的培训环境。你要用成人学习原则开展培训，以创造这样的环境。事实上，本书大约 90% 都致力于让培训师使用成熟的方法来帮助其举办最有创意和有趣的培训课程。而基于事实的问题可能会抵消你已经做到的很多准备。为什么？因为基于事实的问题让学员在其他人面前难堪。不要在培训中创建一种充满威胁的环境。当学员受到威胁时，他们倾向于停止参与或变得对培训师比较激进。还记得上次你在全班面前回答不出问题吗？学员对当众出丑的反应会因学员的个性而有所不同。很难预测这个反应是什么，但很可能不会是积极的。

到目前为止，可能看起来好像我不太支持基于事实的问题。事实上，有时候对于某些类型的课程，基于事实的问题是必需的。例如，技术课程要求学员学习明确的对或错的答案。许多程序都是基于计算机的，计算机有趣的一点是它对你的意见并不感兴趣。你提供的答案要么是对的，要么是错的。此外，基于事实的问题在模块结束时的回顾中往往是非常有效的。我对基于事实的问题唯一的担心是它们经常被过度使用并可能威胁学员。记住，如果你要有效地使用基于事实的问题，那么你最好研究一下本章稍后推荐的一些方法。

基于观点的问题

在培训中提的第二种最常见的问题是基于观点的问题。正如字面所暗示的那样，这种类型的问题没有错误的反应。对你还不了解的学员，问这种问题比较安全，因为不会让人难堪。有时这种问题对于培训师来说可能有些令人沮丧，

因为你必须记住“人人有权发表自己的意见”的基本原则。说得清楚一点，就是你不能告诉别人他的意见是错误的。下面是一些例子：

培训师：你对这种方法有什么看法？

或者

培训师：你对这类培训感觉如何？

在培训中使用基于观点的问题的唯一缺点是，学员的反应经常缺乏实质性含义。我的意思是，你经常只是问学员的感受。他们很可能不会用你提供给他们的信息来形成答案。我认为基于观点的问题是解读培训环境的一种方式。这种类型的问题可以让你仔细观察学员的想法，但问得太多会破坏这种问题的全部目的。你可以用一两个下面讨论的其他几种问题来收集更多信息。

基于观点的问题的优点是简单。第一也是最重要的，这种问题有助于缓解教室里学员的焦虑。一旦培训师表示他不会公开质疑所有观点时，学员就开始参与了。古语说“先走再跑”，也可用于描述这种情况。我并不是建议你在培训中只问基于观点的问题。我想说的是，在培训早期，如果像破冰活动那样有策略地用基于观点的问题，就能够让培训为学员积极参与做好准备。

基于观点的问题的另一个优点是关于培训中学员个性的。你越快发现学员的类型，你就越能够满足他们的学习风格。基于观点的问题让学员自由表达自己。这让你有机会判断学员的态度、兴趣和个性类型。

基于比较的问题

现在，你已经回顾了两种最常见的问题，我们来看一些不经常使用的问题类型。顾名思义，基于比较的问题要求学员看相关主题的相似点和差异。基于比较的问题类似于基于观点的问题，但需要学员更多的回答。通常情况下，这种回答基本上是基于观点的，但通常是更长、更具实质性内容。下面是这种类型的问题的例子。

培训师：根据到目前为止你所学到的知识，你如何比较在上学期间所使用的教学方法与本课程中推荐的一些方法？

或者

培训师：你如何比较访问客户信息的方法和你今天学到的自动化方法？

这种问题对学员来说更具挑战性，很少是用一两个词语就能回答的。一旦提出了一个基于比较的问题，你就可以在培训中进行一些讨论。问基于比较的问题的唯一危险就是你的时间安排。我不建议在学员安顿好并了解你之前问这么复杂的问题。一旦学员准备好了，这种问题就可以在基于观点的问题和基于案例历史的问题之间搭建起一座桥梁。

基于案例历史的问题

可能我最喜欢的在培训环境中可以问的所有问题都是基于案例历史的问题。然而现实令人失望，它也是我推荐的问题类型中最不常用的。基于案例历史的问题需要学员在没有结论的情景下自己思考，然后要求根据迄今为止所学的信息提供解决方案。下面是几个例子。

培训师：假设你准备举办你的第一次培训。一切似乎都准备就绪，突然你注意到，按照时间表，你的培训时间已经从一小时增加到了两小时。考虑到目前为止我们已经介绍的几点，你将采取什么策略来延长培训，并且不会用不重要的材料来浪费学员的时间？

或者

培训师：互动技巧很好，不是吗？假设你收到的下一个电话是来自一位愤怒的客户，他的第一句话就是建议你不要使用任何互动技巧或其他愚蠢的技巧来解决他的问题……那么，你将采取什么方法来应对这种类型的客户，为什么？

正如你所看到的，基于案例历史的问题需要学员更多的付出。与基于比较的问题相比，现在学员不仅必须使用你所教的技能，还要运用自己的直觉。当学员一直在听讲，而且你很久没有问题的时候，问这种问题就很好。使用基于

案例历史的问题唯一真正的危险是学员可能不知道答案。在这点上，你是从一维的、基于事实的、需要反复记忆信息的问题到学员能够独立思考问题，经历了完整的一圈。关于如何解决提问的负面影响，可以参考本章后面的“提问的技巧”一节。

| 准备和指导学员回答问题

当决定在你的培训中用什么样的问题时，你可能需要考虑一些建议。首先，考虑你的时间安排，尝试花一些时间了解学员个性。在这样做之前，尽量不要提基于事实的问题。例如，星期一上午并不是让学员开始解决这种压力比较大的问题的好时机。给学员一段时间，并了解培训中有哪些类型的学员，然后你可以更谨慎地引入最适合你的学员个性类型的问题。

在你的培训中准备用基于事实的问题时，必须做的第二个准备工作是指导。马上采取积极的态度，并且要预料到一些学员可能不知道正确的答案。不要等到这样的事情发生在全班面前。相信我，这一定会发生的。那你作为培训师该怎么做？

记住，当学员遇到问题或回答你的问题有困难时，不仅被问到的学员会感到不舒服，参加培训的其他学员也会感到不舒服。有一次我参加了一门课程（演讲技巧课程），有一位学员被问到一个问题，他不知道答案。培训师一直等着。其他学员感受到无法回答问题的学员的尴尬，开始举手，想帮他。培训师要求他们把手放下，坚持让那位学员回答。至少经过痛苦的两分钟后，培训师终于继续讲课了。这种情况营造了焦虑和紧张的气氛，这种气氛会一直萦绕在培训中。显然，所有陷入尴尬境地的学员都会限制培训师进一步提问或拒绝回答问题。与大多数培训一样，学员不再积极参与。

迫使学员回答问题可能在电视剧中是可行的，但在成人培训中是不可行的。说学员不会再积极参与是不公平的，他们很可能会，但可能是你不喜欢的参与形式。遗憾的是，这种参与很可能是以攻击的形式出现的。

当培训师在课堂上让学员感到尴尬时，学员通常会在后面进行报复。学员

不想显得自己爱辩论或消极，所以经常等待合适的机会。当看到机会时，他们往往会给培训师意外的回击。也许是有争议的一个观点，也许是一个不受欢迎的立场，而你作为培训师必须采取这样的立场，也许你只是发错了讲义。放心，你所创造的这个狙击手或同情遭受他人攻击的学员，正在等待给你重击。通常我们作为培训师会想：“天啊，他是怎么了？”但这很可能是我们自己的不敏感和粗鲁造成的。

我怎么强调对学员的敏感度都不够。当提问时，你有一个难得的机会向课堂证明你一直在宣扬的：这是一种安全的环境，你的意见会被认真对待、高度重视。

尽管存在不利条件，但你仍然需要提出基于事实的问题，让自己做好准备去指导所有必要的回应。尽量用不同的措辞，巧妙地引导出你想要的更多答案。下面是一个例子。

培训师：你在技术培训类课程中更常用的是哪种问题……丹尼？

学员：呃……

培训师：记住，是答案有对错的那种问题。

学员：哦，那就是……呃……

培训师：基于……

学员：事实！基于事实的问题。

培训师：非常好！

除了这种方法之外，将问题移交给另一名学员也并非不合适。这种方法可能是有帮助的，取决于被提问的学员的个性及班级的凝聚力。

有时学员会毫不犹豫。事实上，他们会自豪、自信地笑着地给你一个错误的回答。这时也有一种微妙的做法可以让学员避免不必要的尴尬。尝试找到一些可能接近你的答案的东西，然后简单地纠正答案的剩余部分。下面是一个例子。

培训师：你在技术培训类课程中更常用哪种问题，杰西？

学员：绝对是基于观点的问题。

培训师：你这个答案背后的理由是什么？

学员：很简单。每个人都有观点，在这种培训中，找出他们的观点将是非常有帮助的。

培训师：你说得很好。我们在进行任何类型的培训时，找出个人的观点肯定是不不会错的。可能也要考虑基于事实的问题，以确保学员了解正确的流程。好答案。

关于移情的另一个例子，来自传统的销售方法。当客户误解了销售人员所提出的观点并且反对这一观点时，销售人员可能只是简单地用一种被称为“感觉技巧”（Feel, Felt, Found）的过程。这个方法是要悄悄地消除这个人的误解，而不会使他感到自己的愚蠢，不伤害他的自尊心。你的答案的“感觉”部分描述了客户的感受。你的答案的“他人感受”部分增加了同理心，“发觉”部分悄悄地向学员提供正确的信息。

培训师：你在技术培训类课程中更常用哪种问题，杰西？

学员：绝对是基于观点的问题。

培训师：你知道吗，你这么说，很有趣。很多人的感觉和你一样。如果他们要问问题，他们希望从这些基于观点的问题慢慢开始，然后再深入下去。当我开始进行技术培训课程时，我也会有同样的感觉。奇怪的是，我们发现，对于技术培训，通常最好的方法往往围绕事实上的问题，以确保学员学习正确的过程。

使用这两个示例中的任何一个，不必担心你可能没有清楚地沟通特定情况下准确的、教科书般的答案。正如我前面提到的，成人通过不断重复来学习，这个答案很好，不仅可以重复，也可以解释清楚。在某些情况下，这也是“一场战役没有打赢但最终赢得了整个战争”的一个典型例子。

丨 提问的技巧

到目前为止，我们已经了解了可在培训课程中使用的多种问题以及关于参与和指导的方法。现在我想把注意力转移到使用这些问题的各种技巧上。更多地了解你的学员并尝试找出最适合在你的培训中提的问题，这似乎是合乎逻辑的，但还需要回答“怎么问”这个问题。事实是，虽然你应该充分考虑培训中使用的各种问题，但你也应该尽可能多地注意如何提问。

定向技巧

培训师提出问题最常用的技巧之一是定向问题。定向问题直接针对学员，由你来完全控制谁来回答问题。使用定向问题的一个关键优点在于培训师能够完全控制学员的参与。许多学员根本不会参与，除非问题直接定向到他们身上。此外，也有学员会尝试回答每个问题，除非将问题引离他们。定向问题允许你选择谁来回答问题。

遗憾的是，定向问题也并非没有风险。如果这种技巧被滥用，定向问题可能被视为有威胁性，也会阻碍自发参与的可能。好消息是，如果你略微约束自己，就可以轻易避免这种提问技巧最大的问题。几乎所有的培训师在提出一个定向问题时，都是一开始就直接对要提问的学员说。这听起来似乎合乎逻辑。问题可能听起来像下面这样。

培训师：丹尼，鉴于你刚刚学到的技能和我们提供的文本，如果没有系统管理员帮助你完成刚刚学的过程，有位愤怒的客户打电话要求立即采取行动，你会怎么做？

在这里你使用定向技巧提出了一个相当经典的案例历史问题。看起来没有害处，不是吗？问题是，当问题中提到学员的名字时，这位学员马上准备回答……而其他学员就觉得可以不管了。在这个例子中，一般学员只要听到“丹尼，鉴于”就觉得与自己无关，开始期待下一个预定的休息时间了。这样，这个深思熟虑的问题似乎是一种浪费。一个更有效的方法如下所示。

培训师：鉴于你们刚刚学到的技能和我们提供的文本，如果没有系统管理员帮助你们完成刚刚学的过程，有位愤怒的客户打电话要求立即采取行动 [暂停]，丹尼，你怎么做？

先说完问题，然后暂停，这样能让所有学员都在头脑里努力寻求答案。最后将问题引导到你选中的学员。另外，暂停一下可以让你看一看所有学员并选择你认识的人。看起来很简单，不是吗？下一次你参加培训时，注意看看这种技巧有多常被用到。我会给你一个很公平的警告：你会很少看到它被用到。这种技巧唯一容易的地方就是它很容易被忘记。使用这种技巧，可以让你所有的学员都参与到你所问的问题中来。通过一些练习，你就能用得很好。

高抛技巧

在提问时，高抛技巧和定向技巧一样普遍。基本上你是让所有人都尝试去回答这些问题。使用这种技巧的一个关键优点被称为“第一天”。“第一天”代表任何培训的开始。学员通常都有点儿紧张，你要负责营造有利于学习的氛围。破冰活动会有帮助，展示出一种没有威胁性的环境也有所帮助。高抛问题还可以让你了解培训中不同学员的个性。高抛问题让那些想说的人有机会说，给需要更多时间的人多一点儿时间。你将通过观察学员对高抛问题的反应来了解他们的个性，让你谨慎选择你打算使用的各种问题。当你开始展示出参与是安全的时，培训就开始活跃起来了。

提问高抛问题，实际可以通过几种方式完成。有时候，如果你只是问问题并伸出双臂，学员们会认为这个问题是针对任何想回答的人。当然，你可能不希望显得这么可爱，可以尝试提出类似于以下示例的问题。

培训师：有谁能告诉我前面讨论的四种行为风格中的至少两种？

或者

培训师：今天早些时候讨论的四种行为风格中至少有两种是什么？

一旦有机会热身，我建议第二个方法。这个方法让所有的学员不知道你是

否会将问题定向给他们并要求他们回答，所以他们都会开始想答案。高抛问题的唯一不利之处在于整体的参与。一些学员就是不愿意回答，除非问题直接定向给他们。记住，要有耐心。通常表现出不会参与的学员可能只是需要更多的时间。没有哪部法律规定每个人都必须在上午 9:00 前就参与。如果你给这些学员一段时间，你可能会发现他们也会参与，也会回答抛给全班的问题。

接力技巧

接力技巧是培训师向全班提出问题，用同一个问题问不同的学员，从不同的学员那里得到答案。当提问基于案例历史或观点的问题时，这种方法特别有效。下面是一个例子。

培训师：假设你正准备接手一个培训，你知道培训中有一些不满的学员。你对你最初的参与有什么想法[暂停]，杰西？

杰西：我想我可能在培训开始之前弄清楚他们具体有什么不满。

培训师：这个想法好。你会如何处理这种情况[暂停]，阿蒂？

使用接力技巧，你可以问每位学员问题。你会通过了解学员和让他们参与而获益，而学员则会从特定问题的各种意见和解决方案中受益。

反问技巧

在提问时可以使用的最后一种技巧是反问。反问实际上是由学员发起的。通常，许多培训师完全不知道机会已经来临。学员问培训师一个问题，在说“简单”之前，培训师就已经回答了。新手培训师经常会迫切地回答问题，因为他们希望取得一定的信誉。多么浪费机会！这是真正让你的学员考虑课程相关问题的机会，这个机会就这样失去了。除此之外，还有许多精明的学员会注意到你的弱点，并试图让你替他们完成工作。反问的技巧将问题交回给学员，从而解决了所有这些问题。下面是一个例子。

学员：呃，抱歉，你认为我们明天在角色扮演中最好用哪种方式？

培训师：这是一个好问题。你最喜欢哪种方式？

学员：呃……我想可能用有策略的战术方式。

培训师：你认为从这种战术中能有什么获益？

学员：如果我没有收到预期的信息，我可以使用学过的两个过程，而且仍然可以独立思考。

培训师：非常好！我十分同意。允许自己在角色扮演中有一定的灵活性应该是你选择方法的主要因素。说得好。

这个问题可以很容易地转交给参加培训的更多学员，听取他们的回答。关键是培训师不应该浪费机会，要让学员更多地参与到课程中。当使用这种技巧时，你还会注意到其他重要内容。在这个例子中，你会注意到，培训师在必要时增加了对答案的支持，并且对学员的回答做了润色。一些培训师会争辩说，他们不希望自己看起来好像不知道正确的答案。他们可能是在看其他可怜的培训师紧张地尝试从课堂上获得他们显然不知道的问题的答案时得到的这种感觉。一旦做出回答，培训师就会紧张地点头并转向另一个话题。我不会骗你，告诉你，我百分之百地确定我让学员接着回答或者反问他们的每个问题的答案。我会告诉你，我将利用培训上可用的资源——通常是其他学员——并提出我支持他们的答案的意见。

反问是帮助学员自己思考的一个好技巧。许多学员对培训师提出的问题有强烈的看法，让培训师回答他们的问题更安全、更简单。当然不是每个问题都这样，但在许多情况下，用这种技巧可以让你得到让学员参与并帮助学员自己思考的宝贵机会。

| 提问的注意事项

无论是向学员提问还是回答学员的问题，都有一些明确的注意事项。让我概述一下每个注意事项，以此来完成关于提问艺术的讨论。

以积极的态度对待问题

首先，在处理学员提出的问题时，请务必保持积极的态度。太多培训师在

处理课堂上的问题时表现出防御性。遗憾的是，问题经常被看作不好的，而实际上恰恰相反。首先，来自学员的问题表明学员对所教材料有兴趣，也表明培训环境是有利于讨论的。培训师应该珍惜这种气氛，不要害怕。事实上，在我顶着压力讲课的几年中，我几乎见过了所有的事情。有了这些背后的经历，我可以坦白地说，没有太多的事情会让我震惊……除了没有问题。没有什么比一直说然后在问全班问题的时候面对的是死一般的沉寂更糟糕的了。这连我都感到有点儿不舒服。另外，还要记住，通常当学员对培训上讲的内容有疑问时，其他学员也会有同样的问题。通常，向培训师提出的问题，比起规则的例外来说，只是冰山一角。想到这点，你应该对得到问题并仔细地给提问的人和班上其他学员解释相关的信息而感到高兴。

熟悉材料

务必尽量熟悉你的材料。企业培训的现实是，总会有第一次、新的培训师或者不切实际的时间安排。在合理范围之内尽力做到最好，并检查你的备注来预测比较难的地方。这将给你增加信心和信誉。

我举个我做保险时候的例子。当我销售纽约人寿保险公司提供的保险时，我被认为是一个非常好的团体健康保险代理人。我必须承认，我不认为我比我的竞争对手知道得多，但我意识到一点微妙的不同。当学习健康保险时，我对“先有情况”保单一个方面感到困惑（和其他人一样）。保单这方面涉及在被保险人转变保单并且因病治疗时什么情况赔付，什么情况不赔付。在该保单规定下，有关于 30 天、60 天和 90 天的规则，这些规则对赔付范围与责任有很大的影响。现在我不是要解释这点，而是说这是保险的关键问题。我反复研究这个保单，并预计到在这方面会有人存在问题。我没有失望。我成为对这个领域有清楚认识的少数几名代理人之一，而且能向他人解释清楚。这种能力提高了我的信誉，也提高我在这个职业中的收入。

理解问题

确保你理解了学员问你的问题。一般培训师的头脑转得很快，误解问题是

很容易的。我偶尔也会犯这样的错误。当培训师试图控制培训时，他的头脑里会考虑许多问题：正在说的是什么，需要说清楚什么要点，接下来会发生什么，学员的个性，时间安排，等等。因此，当听到一个问题时，你很容易在头脑里跳到你想要的一个点上。有时学员问的问题比较模糊，这使得事情更复杂。当培训师处于这个职位上时，理解问的问题是培训师的责任，不是学员的责任。如果你回答完问题后看到学员脸上困惑的表情，你询问学员你是否回答了这个问题，然后听道：“不，不算真正回答。”这相当尴尬！这样的情况很容易发生，下面是一个例子。

学员：要应用这种方法，有什么好办法？

培训师：好问题。我很高兴你问了这个问题。这种方法可以用于任何客户，只要你是和决策者一起合作的。这就是我现在要讨论的一个主题。这回答了你的问题了吗？

学员：呃，没有，不算真正回答。我想知道的是如何开始应用这种方法。

建议用“复述”这一方法来避免这种尴尬。复述就是将提问的人的问题重复一遍，以确定你理解所提的问题。一旦学员同意你复述的问题，你就可以开始回答问题了。下面是一个复述的示例。

学员：要应用这种方法，有什么好办法？

培训师：你问的问题是“要应用这种方法，有什么好办法”吗？我想你指的是客户应用，对吗？

学员：不是，我问的只是能帮助我们学习这个概念的一些方法。

复述问题的另一个好处是确保所有的学员能够听到被问及的内容。对于学员来说，坐在教室里听到别人在另一边模糊不清地问一个他们听不清的问题，然后听到培训师说：“我很高兴你问了那个问题！肯定是星期二和星期四。”这样会让他们感到很沮丧。许多学员不会问你所说的是什么，他们只会闷头坐着。几分钟、一小时或一天之后，当培训师被当时没有听到的学员打断时，他们会

想：“那个人有什么问题？”

确保理解问题是非常值得你付出时间的。在小型的培训中，如果学员问问题的时候大声地说出问题，说得很清楚，不会让人感到困惑，那就不用担心重述和澄清的问题。然而，要把这种情况当成例外，记住，在大型培训环境中或声音条件不佳的地方，你别无选择，只能复述和澄清。将这种方法看作有效处理问题的保险单。

如果没有人问问题，就提问

我常常惊讶于在培训的第一天午餐时听到同一张桌子上的培训师说“我遇到了一些最愚蠢的学员”或者“这周，教室里安静得连针掉下来都能听到”。我不想打扰大多数自认为聪明的培训师，通常会悄悄地问这些培训师是否对他们的学员进行提问。我得到的是标准答案：“当然！”本章前面的部分介绍了你可以提问的不同类型的问题及提问的技巧。我没有提到的是，有时学员没有准备好回答甚至最简单的基于观点的问题。他们当然会回答，但可能房间里还充满紧张、焦虑的气氛。作为培训师，你要负责消除学员不安的感觉并促进互动。在这种情况下，如果没有人提问，你需要问学员问题。区别在于，与其他和培训有关的问题一样，你可能必须先爬然后才能走，必须先走然后才能跑。让我举个例子。有些学员天生不愿回答问题，他们都很安静。有几个学员通常会发言，但要等到有其他学员先发言。这样就容易陷于僵局。许多培训师会问全班一些简单的问题，没有人回答，然后就直接提问某个人，之后多尝试多次。最后，培训师会放弃，接受学员不会有太多互动的事实，所以开始滔滔不绝地讲课。为什么不后退一步，问一些不是真的需要答案的问题？下面是为培养学员而设计的一些问题的例子。

培训师：当我第一次看到这个概念时，它对我来说很难。你呢？

学员：（抱怨，嘟嘟囔囔，集体点头）

学员其实一个字也没有回答，但我会接受！这就是我所说的“爬”。现在让我告诉你“走”可能是什么样子的。

培训师：在你看到的这三项中，你认为哪些是对你处理日常工作最有帮助的？

学员：（避开眼神接触，眼睛看着下面或远处）第二项。

现在你让他们“走”起来了，给了你真正的回答。再用几个这样的问题，你应该能让他们马上脱口而出了。然后，问更多的基于观点的问题。

学员不好？真的没有这样的事情。培训师可能需要更努力，让一些学员不再拘谨。你在培训上见证的结果肯定是值得的。

将学员的问题处理得当，会有许多回报：你的信誉会提高，可以让其他学员参与，能够营造有利于分享想法的培训氛围，等等。然而，也有一些陷阱必须避免。下面，让我们将注意力转移到处理问题时的一些消极方式。

不要将问题打折扣或不鼓励提问题

培训师对研讨会造成的最具破坏性的行为也许是将学员问的问题打折扣。不鼓励学员提问题，大多数培训师实际上并不是有意而为的，但往往是他们造成的。

我可以举的一个例子是我在当地一所大学参加技术写作班的时候。这个班有 20 位学员，每周上一次课，课上几乎没有交流。现在有人会说在技术写作课上没有太多互动需求，但我绝对不同意。这门课持续三小时，大多数学员只能在大约前两小时内保持清醒。你可能说，学员有责任保持清醒，不然会有考试成绩差的风险。但是，我是支持用其他方式激励学员的一派。我也很乐意听到其他学员在干什么以及他们所面临的障碍，但课上没有任何互动，所有人仍然是陌生人。

在一个神奇的夜晚，大概第八周，一件奇怪的事情发生了。起初，我不知道发生了什么，然后我意识到了。有一个学员举起手。我们一会儿看老师，一会儿看那位学员，紧张地等待老师转过身来。最后，老师一句话讲到一半的时候转过身来，气愤地瞥了一眼，停止说话，盯着学员看，看了似乎很久。然后，老师问那位学员有什么问题。当学员急切地说出他的问题时，老师的脸上开始出现一种厌恶的表情。学员一问完问题，老师就开始回答：“我简直不相信你

会问这个问题。几分钟前我刚刚讲了这个问题。你是在听还是在做白日梦？答案是……”

直到今天，我仍然不知道他给出的答案是什么。我为老师的回应感到羞愧，所以根本没在意老师说的答案。我记得当老师回答完问题时，她问是否还有人有其他问题。那天晚上再没有人有更多的问题，接下来八周的课上也再没有问题了。

将学员的问题打折扣的后果是非常真实的。这样你可能会创造出一个潜在的狙击手学员并疏远班上其他学员，摧毁团体互动的机会。我是一个不喜欢传递负面信息的人，所以让我来说另一个与正面信息相关的故事。

当我还是一名培训顾问时，我曾经协助一位熟人举办培训。我对这个培训了解不多，我同意在门口帮忙注册。我也知道我的朋友作为培训有很好的声誉。他的一个特点是他有能力让学员放松，让他们参与其中。当我帮助 175 位学员中的最后一位入座时，我的脸上露出了一丝狡猾的笑容，心想：“在不到 7 小时的时间里，这个家伙能让这么多人参与，不可能吧？”果然，当他开始培训时，他提到了他希望让学员感到舒适并且要提问和参与。当然！12 人，也许可以，175 人，还是算了吧。然后，在相当安静的半小时之后，他的希望就实现了。有一位学员举起了手。培训师很快就说完他正在说的话，热情地笑了起来，问学员有什么问题。接下来发生的是我永远不会忘记的事情。

学员：你提到了声音和不同的噪声，它们是不是有点像蝴蝶和火车？

其余的学员发现这个问题很奇怪，房间里学员开始窃窃私语。我以我尖锐的培训师的眼睛，发现了培训师微微地扣了一下腿，陷入思考中。一瞬间，培训师又露出了笑容。

培训师：如果你是这么想的，蝴蝶发出的声音很安静，就像我们的沟通一样，火车发出的声音很响亮，就像我们面临的许多日常干扰一样，那么事实上，它们是紧密相关的。我想这就变成了哪个更有可能获胜的问题。我支持蝴蝶，也许今天讨论的一些想法可能帮助我们

大家处理我们生活中的“火车”。非常好的问题。谢谢！

问这个问题的学员沾沾自喜地点了点头，对他的这个问题的答案感到满意，傲慢地坐回到他的座位上。我环顾教室。许多学员仍处于困惑中，但很快就改变了。培训师的回答得到几乎普遍的理解。培训师释放出的信息很清楚。没有问题会被拒绝。在那一刻，你可以看到学员们似乎都在想：“如果他问那个问题都没有被拒绝，那我也有个问题要问。”

转变发生了。培训继续，学员积极参与。大多数培训师可能认为让那么多人参与是不可能的。直到今天，在大型培训中我认真考虑过真的安排一位学员问一两个偏离主题的问题。幸运的是，当参与人数众多时，就没有必要做这样的安排了。你应该会遇到这样的学员。你看，上次你教一门课程的时候有个陌生人突然出现，你可能很幸运，但你就是不知道！

下例中展示的技能是每个培训师都应该练习的。很多时候，你将无法得到你希望的问题或答案。要让提问者觉得他的参与是值得的，这点至关重要。因此，你有必要在学员提供的任何回答中找到价值。有时候，正如上面的例子所表明的，这样做可能是一个很大的挑战。但你能获得的回报使得这一切都是值得的。学员知道你是在向他们或其他学员表现出同理心。

最近我正在进行的一门课程很好地展示了这种类型的交流。我问的问题涉及学员正在讨论的客户服务问题。他们刚观看了一个视频，视频中一家租车公司的工作人员对客户有点粗鲁。我问班上的人，他们认为刚刚看到的问题是人的问题还是过程的问题。我想得到的回答是过程问题。我想要说的一点是，这种性质的问题当中，有85%是过程的问题，15%是人的问题。下面是我们的交流。

培训师：从刚才看的视频当中，你们认为这个问题是人的问题还是过程的问题？

学员：当然是人的问题！

培训师：我明白了。你们所在的公司是一家好公司，因为很多人都是持和你们一样的观点。15%的时候你们是对的。真正令人惊讶的

是 85% 的时候是过程的问题。

对我来说，当一个错误的答案是这样被说出来的时候，要改正它是最具挑战性的。尽量不要让自己处于这种境地，避免抓住问题。让我用另一个例子来说明这点。我曾经要求学员完成这个句子“如果它没有坏……”，我想得到的答案实际上是“更好地修理它”，但这不是我得到的。通常会有学员不仅用“不要修理它”来完成这个句子，而且他们会继续赞美这个言论的智慧。为什么要把自己置于这个位置？我仍然在质量课上问这个问题，但我稍微改了一下。我现在说的是“完成这个句子，但我提醒你们要小心：‘如果它没有坏……’”，有了这个礼貌的提醒以后，我就没有问题了。学员不觉得被骗，这个问题变得公平了。

最后，学员可能会问离题很远的问题，你甚至不能将它们与你谈过的内容联系起来。在这种情况下，我推荐的最好的说法是看着提问者，有意地暂停一下，然后说：“这是一个很好的问题，我以前没有考虑过，让我想一想，然后再回答你的问题。”这样说我还从来没有失败过，但你在这么说之前要确保学员没有看过本书。

不要总想打破沉默

人们说当你开心的时候时间过得很快，在进行培训时也是如此。这种感觉会使培训师容易受另一个需要避免的问题的影响。不要对沉默感到不舒服。

首先，这些时候（由于你很开心）比你想要的要短。经常会听到培训师问学员：“还有问题吗？”然后大约过了 0.01 秒，说：“好，让我们继续。”对培训师，似乎已经停顿了很久了，但对学员来说，只停顿了一刹那。

通常，当培训师在课堂上询问是否有问题时，一开始学员不会提出任何问题。原因很简单。培训师正在进行培训时，大部分学员都还在考虑刚才听到的话。他们需要几秒钟来消化信息，然后才可能提出问题。当培训师讲得很快而不放慢速度来看学员可能遇到什么问题时，培训师就浪费了互动的绝佳机会。顺便说一句，放慢速度并倾听问题，说起来容易做起来难。我通常强迫自己（用我的手指在讲台后面）数到八。

如果你需要更多的证据才会减慢你的速度，那就看看我在培训技巧课程中做的这个小小的实验。我告诉学员我会放慢速度，然后告诉他们，在他们参加培训技巧的这一周当中，我将等待问题。我告诉他们，每当等待至少五秒钟之后才得到问题，我都会响铃，提醒他们这是他们一般不会听到的问题和讨论。我和他们打赌，一周内铃将至少响 10 次。这样的打赌我从来没有输过。

不要担心没有答案的问题

许多新手培训师经历的最大恐惧之一是不知道培训中提出的问题的答案。虽然这种恐惧可能有些不合逻辑，但它也同样需要解决。我说有点不合逻辑，是因为当你认为培训师应该知道有关主题的一切时。这似乎显得很荒唐。学员并不一定对培训师有这样的期望，但培训师对自己却有这样的期望。跟着我重复下面的句子。

“我不需要知道关于我的主题的一切。我所知道的将比我的大多数学员知道的多得多。”

当你教一门课程时，特别是在头几次，对这个问题你可能要采取主动的方式。与其等着被你不太熟悉的问题难住，不如在你的概述中用类似于下面的句子来澄清。

培训师：……至于我们将要讲的材料，我相信我将能够回答你们提出的绝大多数问题。当然，没有人——包括我在内——能知道所有的答案，但我知道我可以在哪里得到答案。所以，对于我不知道的问题，我会在这个平板（或活动挂图）上写下来，我会在_____之前给你答案。

在开始培训之前，请确保你有适当的应急计划，让你可以得到无法回答的问题的答案。这可能意味着有你可以打电话求助的人，你可以找到答案的地方，甚至你可以咨询的有更多经验的培训师。无论解决办法是什么，请确保你将此过程传达给学员。这可能意味着到本周某个时间点需要给出答案。通过在培训开始时讨论这点，你会感觉到从你身上卸下来的重压。你不应该知道一切。摆

脱一些潜在的焦虑，并在一开始的时候把它解决。如果学员询问你的意见，那么请确保强调这只是你个人的意见。如果有人提出了一个需要事实回答的问题，那么就这样基于事实来回答问题。这里的关键点是，在任何情况下永远不要为你不确定的问题编造答案。这是我所知道的摧毁信誉的最快方式。

现在我认为我在这个问题上已经提出了我的观点，但要提前警告一下。破坏学员的信任比你想象的更容易。最近有一位同事告诉我，他有一次难忘的讲课经历。有一位学员在他从来没有被问到过的方面问了一个问题，而且他不知道答案。在他还没来得及停下来之前，他就听到一个声音在猜答案。这个声音并没有表明是在猜答案，而是声明这个答案就是事实。这个声音就是他自己的声音！他告诉我，一切发生得太快，以至于他都想捂住自己的嘴，但已经太迟了，此外，生存本能开始控制了他。他这时面临的主要问题是，他想摆脱这个棘手的问题，同时试图让班上学员接受他的答案。

遗憾的是，“当我们最开始想要欺骗的时候，我们织了一张多么复杂的网”，这句话实在是太真实了。我的朋友认为，当他讲这个问题的时候，有些学员感觉到了他的不适和不如平常的确定，因为每次他试图往前讲的时候，学员就会问另一个问题，然后是对他的新回答感到困惑。显然，他试图圆谎。接下来他做了任何强势的培训师都会做的事情：由于时间关系，他拒绝进一步回答，然后承诺稍后再回过头来看这个问题。这时他的胃里有一种恶心的感觉。他告诉我，事实上，他在得到正确答案后的第二天就回顾了这个问题，他告诉学员，他们可以把新的回答看成另一种可行的选择。（他从来没有完全说出真相。）

他的故事让我对不编造答案有了一种新的尊重。作为培训师，除非另有说明，否则你的猜测将被解释为事实。不断地告诉学员你所了解的知识以及你不了解的知识，这需要自律。

如果你真的停下来想一想，假设在你 5~10 天的时间里和一位知道每个答案的培训师在一起，你甚至都不会有一点怀疑吗？我可以理解，培训师可能知道大部分问题的答案，但是每个答案都知道吗？我个人会怀疑。在某些情况下，我实际上会告诉学员，我不确定是否回答了我知道答案的问题。然后通过指定渠道并按照我从一开始就建立的过程去确认答案。这不仅激发了学员对他们

将要获得的答案的更多信任，而且巩固了已经给出的许多答案。

记住，这是一个可以接受的谎言，以好的、诚实的培训为名。

感谢学员提问

关于对学员问题的处理，我想提的最后一点是一个友好的提醒。不要忘记感谢学员提问。正如本章所强调的那样，收到学员的提问将为培训带来许多好处：

- 表明学员有兴趣。
- 使你——培训师——对所掌握信息的清晰度有一定的了解。
- 它有助于让人们对你的话题感兴趣。

得到这种类型的参与是一种恭维，你应该继续鼓励。我所了解的最好的方式之一就是在比较长的休息时间（如午餐和结束）之前感谢学员提问。这样的感谢应该能帮助你提高参与程度。

丨 总结

很难定量地说明怎样算好的培训师，怎样算优秀的培训师。不过，如果让我被迫选择几个技能，那么提问肯定是其中之一。挑战自己去问更多发人深省的问题，并使用所讨论的技巧来更好地管理培训中的学员个性。我坚信，如果你能掌握本章概述的关键技巧，你也将发现提问的艺术是你个人成功的关键工具。

第 10 章

使用视觉辅助工具

几年前，当我决定不再做保险销售而成为一名培训师时，我参加了我的第一门培训师的培训课程。当我紧张地进入房间时，我开始寻找我的姓名牌。学员的名单更像来自世界 500 强企业的人员。我几乎没有培训经验，感觉很心虚。房间相当安静，学员们紧张地抱着培训的资料，这时培训师进入房间。房间立刻沉默了。培训师几乎没有与任何人进行眼神接触，就走向高架的投影仪，这令我感到震惊。没有微笑，没有确认，他轻轻打开投影仪。已经复制到胶片上的一篇报纸文章出现了，标题为《到 1994 年，职场培训人员预期减少 75%》。教室里有一阵不安的沉默，很快就被紧张的笑声打破了，终于课堂上的人交谈起来了。看起来好像每个人都在讨论这篇文章以及它的荒谬之处。培训师关掉投影仪，开始说话了。“现在我让你们所有人都集中注意力了”，他说，“我想开始谈论培训的奇迹。”这个为期四天的课程还没有真正开始，我就已经知道我会喜欢这门课程和这位培训师了。这是一个经过深思熟虑的视觉辅助工具应用的例子。

你的培训效果会大幅提升吗？到目前为止，我们花了很多时间谈论你要在你的培训材料中用到的语言。现在我们将讨论如何用视觉辅助工具来强化这些语言。记住，你学到的东西中有 75% 来自你的视觉。你使用的视觉效果越多，学员可以记住的就越多。

那么，为什么人们经常使用不好或根本不使用视觉辅助工具？第一个原因是恐惧。使用视觉辅助工具时，你必须冒一些风险，幸运的是，回报远远超过风险。第二个原因更多来自我们以前的学习经历。我们所有人，在我们生活中

的一些时候，都目睹过某位培训师打算使用的视觉辅助工具有问题。我们向自己发誓这是不值得的。

视觉辅助工具对于你的培训来说太重要了，不可避免。你不仅必须使用它们来强化学员的记忆，还要用它们来强化自己的介绍。我们将在第 11 章介绍演示软件和其他高科技选项。然而，由于预算限制和其他因素，更多的传统视觉辅助工具可能是你可以使用的唯一设备。如果使用它们，则需要正确使用它们。考虑到这点，本章的目的是探索一些最常用的视觉辅助工具的优缺点以及应如何正确使用它们。

丨 活动挂图

活动挂图是一种直观的视觉辅助工具，是许多培训师的视觉辅助工具选择。当你看到它的优点时，你就知道为什么了。我们先来看看活动挂图的缺点。

第一个也是最明显的缺点是活动挂图承载的信息太少。很有可能学员超过了 50 名，根据房间的形状和设置，活动挂图可能将不再适用。对于较大的团体，活动挂图很少被使用。活动挂图的另一个主要缺点是携带不方便。我不是说空白的活动挂图使用不方便。它们可以在现场租用，我说的是准备好的活动挂图材料。活动挂图通常是用较重的纸张，以便经得起日常使用的磨损。这种纸通常不能卷起来，而且运输的时候必须是平的。如果你要去外地培训，这种视觉辅助工具可能不适合你。

最后，要正确使用活动挂图，你需要考虑自己的站位。首先，你应该有一张所有学员都能够清楚看到的活动挂图，你应该站在活动挂图的旁边，确保自己不会挡住学员的视线。与舞台上的演员一样，你不应该站位太靠后，也不应该站在它前面。理想的情况是，学员应该能够同时看到你和活动挂图，而不是被迫选择。根据你的惯用手，让自己站在活动挂图的一边。换句话说，如果你惯用左手，那就站在活动挂图的左侧。如果你惯用右手，那就站在活动挂图的右侧。这个想法是试图让你的惯用手的手臂不要挡住活动挂图。

会议室的分配可能限制你只能使用会议室里有的东西，但我希望你足够

的控制权来按照最符合你需求的方式设置会议室。考虑到成人学员的支持，活动挂图可能是适合你的方式。

丨 视频

视频让你有机会为你的培训引入大量创意。视频易于嵌入你的培训材料中，激励性的视频，甚至与你的主题无关的视频，能让你的培训有很大的灵活性。我曾经参加过将视频用得非常好的管理培训课程。这门课程并不是真正的面对面课程，而且几乎没有互动和讨论。演讲者播放了一部叫《十二个愤怒的男人》的电影中的一段。这部很老的经典电影涉及陪审团的审议以及因此激发的的情绪。培训师将其与管理人员的某些责任关联起来并进行了阐述。

在你的培训中使用视频的第二个好处同样是涉及感知。视频让你不仅可以看到而且还能创造与你的主题相关的戏剧化的情境。你可以使用相机、平板电脑或智能手机来创建，这是培训中可用的最有用的工具之一。

关于视频的正确使用，你必须习惯在使用视频之前测试其链接。你还必须尽早检查你使用的设备。当视频不能正常使用时，它并不是可以快速修复的视觉辅助工具。培训开始前五分钟不是检查你的视频剪辑的时间。要留足够的时间来修复问题，然后让专家帮助你。

挑选视频时，请选择找不太长的剪辑，因为“强调一切，就等于什么也没有强调”。有太多的信息因为视频太长而被稀释了。记住，视频是视觉辅助工具。实际长度可以取决于几个因素，如培训的时间或与主题的相关性。2~4分钟的视频剪辑对大多数培训是比较合适的。

丨 展示的物品

有时你可能会给学员展示一些不同的物品。这个场景可能类似于成人的演出。这看似无害，但如果做得不当，可能会带来一些问题。如果处理不当，物品往往会造成很大的干扰。尝试避免在培训期间让学员传物品的习惯。它不仅让正在看物品的人分心，也让下一批焦急等待轮到的学员分心。当你使用物品

时，放的位置也是一个重要的考虑因素。如果你要向学员展示物品，要向所有人展示，而不仅仅是几个幸运的人。避免只放在房间的一边，并表现出任何偏袒。如果你想向学员展示物品，从一边开始，并让物品经过每个人身边。如果你正在展示特定的部分或可活动的部分，请在每两位学员旁边重复你的动作和话。当你走完一圈时，通知学员你将物品放在特定的区域，让他们在下一段休息时间里看（当学员很多时这是必需的）。这将使你能够让学员参与其中，并且他们如果想看的话可以更好地看一看。

丨 激光笔

我还记得当我决定成为一名教练的时候。我有梦想！那种激动、挑战，哦，是的，还有激光笔。哪个培训师的装备里能少得了激光笔？是的，如果你的会议室里有一个占据一面墙的大屏幕，你可能需要一支激光笔。但我会说：“忘掉它吧！”激光笔带来的麻烦比价值更多。如果你想和一位当培训师的朋友开一个实际的玩笑，那就在他准备出席之前给他一支激光笔。培训师几乎不可能在他说话的时候对激光笔感到放心。此外，激光笔可能会成为无意中的武器，因为培训师在房间里挥动着激光笔，可能会分散学员的注意力。简而言之，激光笔适合孩子和聚会，但作为专业的培训师，我不希望让激光笔成为我最大的敌人。

丨 该做什么和不该做什么

通常，让我们失败的不是设备，而是我们对如何使用所提供的设备缺乏了解。有一些简单的、该做的或不该做的事情，需要我们知道。

注意你的肩膀

除非在一个大的会议室里，显示器就在你面前的地上，否则通常你去看你的幻灯片的唯一方式是要转过身去面对它们。不过，这个转身可能需要点儿技巧。通常我们转身的时候是身体和头一起都转过去的。尝试意识到这点，然

后只把头转过去，无论你尝试起来多么困难。如果你只是偷偷看一眼你的幻灯片，动作要快一点儿，始终让学员的注意力集中在幻灯片上的某点上。

注意你的身体位置

当在比较小的房间里时，记住，要站在屏幕的一边。如果你忘记了，刺眼的屏幕灯会提醒你。但在较大的房间里时，因为有比较大的讲台和高架的投影仪，很容易让你在屏幕前方走动，你不会看到明亮的光线，也不会因此而阻止学员看到任何信息。那是因为屏幕通常在你头顶上比较高的地方，而且经常是从后面投射出来的。为保持身体尽可能多地面对学员，确保自己站在屏幕的一边。这将让你比较舒适，并且让头一直朝着学员。

注意扬声器

听好的培训就像看精彩的电影一样。学员可以被其中的信息所吸引，迷失在活动中。想象一下你正在看电影，突然间有人撞上一个扬声器。这当然会引起你的注意。戴着麦克在扬声器前走，也会发生同样的事情。我的建议是在检查麦克的过程中在会议室里走一圈。检查房间的所有位置是否会有刺耳噪声，特别是靠近扬声器的地方。不要祈祷技术能解决一切问题。贴一块胶带来显示你不能越过的线，然后就可以放心上课了。

不要忘记用远程执行

大多数职业培训师都有自己的遥控器，但要注意，当你在比较大的会议室里且会议室有影音视频时，通常是不允许你使用自己的遥控器或自己的笔记本电脑的，所以你必须使用他们的遥控器。向前播放幻灯片通常不会有问题，但后退可能有问题。练习使用遥控器，了解哪些按钮有什么作用，并弄清楚你使用的遥控器的可遥控的范围有多大。

不要准备太多幻灯片

提供太多信息的错误是大多数培训师的烦恼，遗憾的是，这个问题常常会溢出到他们制作的幻灯片上。幻灯片经常被用作拐杖，造成培训师缺乏自发性，

也让听众感到无聊。

如果幻灯片太多的问题还不够糟糕，那更糟的是，在幻灯片上放太多内容。如果幻灯片太多，每一张上的信息也太多，那即使最好的培训也达不到效果。

不要忘记早点到

大多数职业培训师都知道早点到，大多数培训机构都会在它们的合同中包含一条“早点到”的条款。经验法则大概是早到 60 分钟。如果培训比较小，而且你对你的设备有 100% 的把握，一小时就够了。但是，如果你在一个较大的房间里做培训，你无法控制要使用的设备，我建议你早点到——要真的早！最好是上午 6:00 左右。这样可以让你有时间解决问题，因为上午 6:00 的时候房间里还没什么人。设置设备，进行测试，熟悉其用法，然后去喝一杯咖啡。你有足够的时间放松。

最后的一些想法

在本章中，我讨论了使用一些比较常见的视觉辅助工具的优缺点。我也提供了一些关于如何正确使用它们的想法。我想另外提醒你两点。第一点是你使用视觉辅助工具的时间。关于这点，我有一个座右铭：“用它，然后丢掉它。”这意味着，当你显示完你的培训材料之后你就可以扔掉它了。你可以控制你希望学员关注的位置。尽量不要让你的信息和之前材料用过的视觉辅助混在一起。这并不是说我不喜欢在会议室内有策略地布置一些辅助工具。我实际指的是已经用过但没有被移走或遮盖起来的视觉辅助工具。

关于视觉辅助工具的使用，我的最后一点建议是排练。练习使用视觉辅助工具，让这些工具的使用给你信心而不是担忧。如果需要掩饰或屏蔽，排练。视觉辅助能够创造一定的印象。使用不当的话，对培训师来说会创造消极的印象。有效使用的话，则会创造积极的印象。排练，有效地遵循上述技巧，你在这个关键的培训工具上的经验将获得回报。

| 总结

这么多年来，其他章节的改变都没有这一章的大。高架投影仪被 35mm 的幻灯片取代。**VHS** 播放器被大型硬盘驱动器上的嵌入式视频取代，我的苹果音乐库和一个小型的 **Bose** 扬声器已经取代了我信任的 **CD** 播放器。没有改变的是视觉辅助工具对学员的影响，从帮助学员学习到帮助保持兴趣。这些设备可能会改变，但是整合这些设备的需求并没有改变。选择适合你的视觉辅助工具，练习运用它，你的演示文稿会有很大的提升！

第 11 章

技术与培训

乍一看企业培训，你可能不会认为这个职业受技术变革的影响会很大。实事求是地说，培训师拥有的最重要的工具就在他的身体内。它就是声音。

从我第一次写这本书以来，声音技术的进步很少。然而，培训世界的其他技术并不是这样的。

本章将介绍一些新工具并衡量每种工具的利弊。请记住，像许多其他技巧和方法一样，它们不一定适合所有培训师。

| 技术革命

哦，我知道你在想什么。“乔勒斯要讲到哪里去？技术革命很多年前就开始了！”那可能是对的，但它对培训世界的影响是近些年才发展起来的。

我并不是说几年前培训师没有尝试整合电脑和其他技术工具，而是说这些工具不好操作、效率不高。我可以看到技术在培训世界的发展就像施乐一样。

很少有人知道施乐实际上是我们依赖的许多东西的真正发明者，如计算机鼠标、视窗操作系统、电子邮件，甚至我们今天大多数打印机中的传真功能。传真是一个特别有趣的发明，因为从发明开始经过了 30 多年时间，我们才将其用作传输文件的一种方式。

这是因为有一些问题。第一个可能也是最重要的一个，是因为感知。公众的看法是传真机不可靠。毕竟，文件怎么能真的通过电话线路传送然后重新出现在另一个地方？在做了许多研究之后，人们拒绝相信它实际是有效的。他们

多花一倍的钱，给对方打电话来确认传真是否真的到达目的地。就这样，10年过去了。

第二个问题是易用性。正在生产的设备对用户都不是直观的。这些机器难以理解和操作。同样地，对变革的恐惧也在阻碍，这样又过了10年。

过去的传真机的另一个问题是其大小——办公用品部门称之为“脚印”。如果要买传真机，办公室需要有比较大的地方放这个机器怪物。对于许多人来说，空间要求是传真世界的一大缺点。又10年过去了。

然而，最大的障碍就是对变革的恐惧。邮件、快递和电话似乎已经足够了。已经有这些可以用了，为什么还要麻烦？对变革的恐惧强化了对传真机的所有其他反对意见。

最后，时代改变了。这种技术对其缺点进行了改进。30年已经过去了，最终我们的社会已经准备好让传真技术来改变我们的生活。

20世纪80年代后期，传真设备的销售不仅在我们的生活中取得了突破，而且代表了科技史上最繁荣的自动化技术之一。我们最后终于准备好了。电子邮件的发展更快，但同样也经历了相同的技术爬行时间。

所以，现在你可能想：“所有这些与培训有什么关系？”它们是类似的。你刚刚看到的就是企业培训中的计算机革命故事。

实际上，培训技术中意义最大的进步之一——最初的PowerPoint软件，也经过了相当长一段时间才流行起来。1993年当我第一次写这本书时，已经有PowerPoint。问题是，这很像等待传真的诞生。它最终真正被接受没有超过30年，但也确实用了7年时间。

一开始，许多人对这种技术有负面的看法。我们不仅听到过可靠性问题，也亲自见证过这个问题。你能记得有多少次在培训时看到有人遇到LCD投影仪的问题？那种笨拙的等待帮助的形象很难从我们脑海中移去。就这样，两年过去了。

传真技术有易用性问题，后来的培训技术亦如此。我们面对的不是连接一两根线而已。我们面对的是像重新连接飞行员座舱的线路那么复杂的任务。这

样，又两年过去了。

传真技术有“脚印”问题，培训技术亦如此。如果你要搬几台过去的投影仪，你可能会伤到背。为加深学员印象而用这些技术来设计的产品，被人形容为“大”“重”“笨拙”。这样，又两年过去了。

最后，就像专业人士担心变革一样，像我这样的企业培训师对这项技术也毫无兴趣。我们嘲笑它的不可预测性，嘲笑对其应用的预测，并嘲笑其无人匹敌的宣称。我们很害怕。

我在我的培训中使用各种视觉辅助工具。当然，这些工具包括高架投影仪、幻灯片放映机、活动挂图，偶尔也用录像带。事实上。当我离开施乐开始自己创业的时候，当我将脆弱的小幻灯片转换成 35mm 的幻灯片时，我觉得我真的成了技术的弄潮儿。我赶上了一个好的时代。培训师还需要什么呢？

另外，如果我不承认我很努力地转换到我们可以使用的一系列培训技术的话，我就是个伪君子。我本来可能会慢一点转换，但是没过久我就开始歌唱所有成功通过变革的人头脑里萦绕的不朽话语：“我以前没有用它，到底是怎么活过来的？”

记着这种精神，让我们看看可以整合到培训中的各种培训技术，包括好的、坏的、笨拙的。

| 演示软件

说到笔记本电脑、投影仪和其他外围设备时，我会向你介绍多种选择和建设。但说到演示软件，你就不会那么幸运了。在我看来，真正要考虑的演示软件有两款，即 PowerPoint 和 Keynote。

在培训舞台上，这两者都是主流的、值得拥有的。“坦白地说，当只有 PowerPoint 时，我是 PowerPoint 的客户，但多年前我转到 Keynote。Keynote 遵循苹果的大多数其他产品的主题。它将强大与简单不可思议地结合起来。如果要在笔记本电脑上构建演示文稿，Keynote 或 PowerPoint 就是答案。

使用软件来组织演示文稿，对于即使经验丰富的培训师来说也是一件困难的事情。支持软件包的文档可能令人望而生畏。我没有兴趣尝试复制这些文档的精美页面，但我想给你们看看我自己的一两页。

第1步，创建演示文稿 你必须完成的第一件事是写出演示文稿的语言。我的建议是忘记过渡和背景，很简单地写出你的培训语言。你想讲什么？你必须讲多久？

记住，尽可能保持简单。每张幻灯片三四行，每行十几个字，这样就可以了。

图 11.1 是一个非常简单的幻灯片示例，遵循我刚刚说的规则。

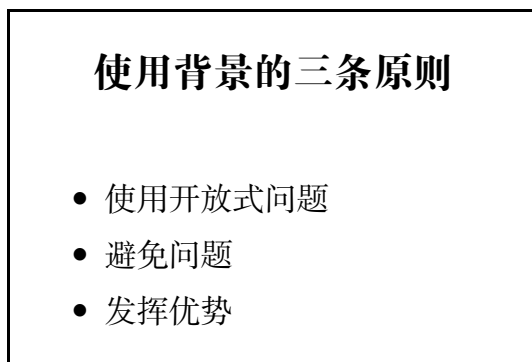


图 11.1 幻灯片

第2步，选择背景 一旦你的演示文稿的大纲写好了，有趣的部分就开始了。无论你使用什么程序，找到你喜欢的模板，然后开始写。

有许多人说，随着投影仪越来越强大，你选择任何颜色都可以看清楚，因此，选择的时候更多的是品位问题。要避免选择黄色，这是有原因的。图 11.2 是添加了背景的相同幻灯片。正如我以前说过很多次的，重要的并不总是你说了什么，而是你怎么说。

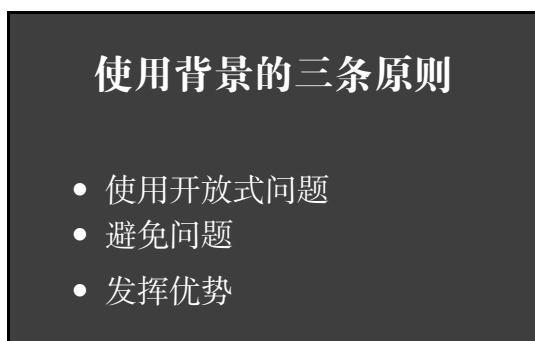


图 11.2 添加了背景的幻灯片

第 3 步，应用幻灯片的切换 幻灯片切换是程序的说法，它是指“你希望幻灯片如何一张接着一张显示”。这是问题简单而答案却有很多的一个典型案例。你可以从百叶窗、盒子、棋盘板和许多其他选项中进行挑选。我的建议是不要太可爱了。试一下，找到你喜欢的效果，并坚持使用下去。要看出哪些培训师是这些程序的新手很容易，因为他们会使用多种幻灯片切换方式。

要在幻灯片中应用切换，我的建议是点击下拉菜单中的“编辑”，然后选“全选”。

接下来，选择你喜欢的幻灯片切换。其余的不言而喻。

第 4 步，文本动画 文本动画是一种程序的说法，它指的是文本在演示文字流动时的方式。同样，你也不要对可以选择的方式数量感到失望，要保持简单。

要将动画应用到幻灯片，我的建议是在下拉菜单中单击“编辑”，然后选择“全选”。

但是，如果你想要一次应用到整个幻灯片上，只需突出显示你要处理的幻灯片，选择你喜欢的动画，然后就可以了。

第 5 步，放映时间 最后，该看看你做的效果了。从 PowerPoint 菜单中选择“幻灯片放映”，或者从 Keynote 中选择“播放”。每次你按空格键，仅能显示下一张幻灯片。

第 6 步，创建备注页 许多培训师不会做我接下来要教的东西，但这是我

的书，我要教！我觉得备注页是演示软件最好的功能之一，它的应用还不够多。

它的这个叫法可能是它不被使用的一个原因。这些程序有一个选项，你可以记下你的备注，以帮助你讲你的培训材料。我认识的培训师中没有人用这个功能来协助培训。备注太小，看不清楚。培训师通常忽略备注页。

现在让我告诉你为什么我认为你应该使用它们。备注页是学员的理想选择。你是否常见到学员向你索要幻灯片？为什么没有超过预期？将你的幻灯片副本以及支持这些幻灯片的文字一起给他，如何？

如果你的学员有一本手册，那么你就不需要备注页。如果你在大型团体面前进行培训活动，像我一样，备注页就很完美。给大型团体讲一小时，我不会给学员发一本手册。但我可以把我的备注提供给他们。图 11.3 是添加了备注的幻灯片页面。

交付：进行出色培训的艺术

使用背景三条原则

- 使用开放式问题
- 避免问题
- 发挥优势

调研阶段被称为销售过程中最简单的部分。遗憾的是，如果这个阶段处理不当，那么这个过程的其余部分将变得更加困难。记住这一点，下面有三条适用于背景应用的原则，应该使这个阶段变得更容易一些。

1. 使用开放式问题。销售第一阶段的整个指导思想是让客户感到舒服，并开始相信这种关系。请记住，客户说得越多，他就越喜欢你。
2. 避免问题。太多销售人员在销售过程中太早就开始询问问题。避免问题将有助于继续赢得客户的信任。问题会在适当的时候到来。
3. 发挥优势。你希望客户要什么？这是发挥你的优势的安全时机，可以看看你的客户是否有可能想要其中一些东西。

图 11.3 添加了备注的幻灯片页面

这样可以一举两得。首先，你满足了那些想要你的幻灯片的学员。其次，

你告诉学员，哪些信息是需要知道的，哪些信息是可以去了解的。

使用备注页的另一个好处是学员更专注。如果你的学员忙于记笔记，这可能是解决的办法。在你一开始的概述中，告诉学员你的讲义里会有哪些内容，然后他们就可以专心享受你的培训。这样学员就会专注于你和你的信息上，而不用对放过的幻灯片记笔记。

这是一个简单的演示软件视图。是的，你可以插入图片、动画和你自己的声音，或者在演示文稿中放一个自动计时器。可以放的东西还有很多。我在这里的概述可能回答了你遇到的 90% 的问题。

| 笔记本电脑

现在，我们有合适的软件来创建演示文稿，我们需要设备来创建和显示它们。多年前当我准备离开施乐时，我读了很多书来帮助我做准备……许多书似乎彼此矛盾，除了一条信息之外。

简单地说，不要在电脑上吝啬。在你的职业中还有其他很多领域可以节省成本，但不是电脑。例如，许多人对大多数较新的电脑带的大容量硬盘持怀疑态度。我的建议？要买比较大的硬盘。随着你的培训技术的提高，你可能会要插入图片或视频。这些元素很占硬盘，你会惊讶于你的大容量硬盘被填满的速度有多快。

为了速度，可以用 **RAM**。我不是说你需要购买内存最大的笔记本电脑。我说的是，除非你想在 12 个月内就更换笔记本电脑，否则不要吝啬。就像你的邻居谢尔德说的：“你得到你所付出的代价。”如果你不是计算机天才，别担心，大多数排名靠前的系统都准备好了，这些系统将为你提供足够的速度、内存和空间来完成一切培训任务。

| 投影仪

笔记本电脑结合演示软件可能主宰了整个培训行业，但是如果没有东西将这些图像投射出来给学员看，它们是没有用的。导入图片、添加图形以及用动

画来为人们增添娱乐的便利性改变了培训师的方法，而投影仪成为这其中的一个重要部分。

当 1993 年首次出版培训书籍时，我选择不写 LCD 技术。不是因为我国固执，而是这种技术还没有准备好。有四个严重的问题阻碍了整个行业。

首先，设备很脆弱。我看过许多培训师在重要的培训中用了无法正常运行的设备。像 InFocus 这样的公司率先采用了许多方法来简化投影仪的设置。其他公司也紧随其后，现在这些问题在很大程度上已经被消除了。

其次，设备非常昂贵。现在还不是很便宜，但像其余的技术一样，价格已经下降，产品质量也大幅改善。

再次，产品的尺寸很大——非常大。如果你在培训机构工作，没有问题，但如果你要出差去培训，那就有问题。现在，产品的尺寸和重量已经大幅缩减，消除了这种障碍。

尺寸对经常出差的“马路勇士们”来说是一个至关重要的问题，因为需要出差培训的大多数人不能带投影仪。我不会把一台昂贵的投影仪拖运，让它在飞机下面被扔来扔去。我会随身带着投影仪。今天的投影仪不仅适合高架，而且也能够装进你的电脑包里。

最后，可能也是最关键的一点，是 LCD 必须解决其分辨率问题——它们确实解决了。20 世纪 90 年代中期，许多公司为了发展培训技术的前沿技术，投入了大量资金。它们花了很多钱，花了很多时间设置演示，然后在搬运笨重的仪器时又损失惨重。公司忍受了所有这一切，换来的回报却是没有人能够看到的演示。

投影技术在过去几年已有很大的改进，投影仪越来越亮，越来越小，分辨率也更高。我们今天已经比以前有更多的选择。这种设备不仅用于公司培训。投影仪已经用于越来越多的公司、学校、机构、政府部门、教堂和家庭市场中。

今天有三种投影技术。第一种是比较成熟的 LCD，第二种是 LED，第三种是德州仪器的 DLP 技术。这三种技术都在便携式、高端的市场中进行竞争。

找到正确的产品的关键在于几个重要的问题：

(1) 你需要多大的便携性？我正好是 90% 的培训都是需要出差的培训

师。尺寸和重量对我来说至关重要。如果我要为培训中心采购，这个特性可能就不重要了。

(2) 你需要亮度多亮？这是一个比较难回答的问题。

如果在一个固定的地方工作，你就不需要担心这点。你可以创造一个允许你控制灯光亮度的环境。

投影仪用“流明”(lumen)来度量其分辨率和亮度。几年前，投影仪最大可达到 300~400 流明，但现在不用了。即使最便宜、最小的投影仪也能达到 3 000 流明。

投影仪最大的敌人是自然光和日光灯。所有投影仪，即使流明比较低的，在黑暗中都能显得很清晰。当房间里开始有外部的灯光时，这些灯光就会与投影仪的灯光发生竞争，造成投影变淡。

当流明超过 1 500 时，外界的灯光对图像质量就几乎没有影响了。对于投影来说，最糟糕的环境是房间后面开灯，而前面的屏幕是暗的。

当你出差去培训的时候，问题就发生了。通常你要在课程开始之前的几小时之内才能看到设施。真正具有讽刺意味的是，许多酒店的宴会厅和培训室一年平均举行的培训次数比培训中心还多，但是灯光却是最差的。

通常，所有灯光都通过一个开关控制。要关一盏灯，就必须将所有灯都关上。更糟糕的是，通常日光灯就在投影仪屏幕的上方。你可能认为酒店经理从来没有在他们要价昂贵的会议室里看过演示！

(3) 最后，你愿意为这项技术付多少钱？流明越高，价格越高。设备越轻，价格也越高。

分辨率越高的系统一般价格也越高。一般的培训并不需要很高的分辨率。看看你的笔记本电脑里的显卡；它支持的分辨率可能低于笔记本电脑屏幕支持的分辨率。许多比较新的笔记本电脑可以支持的分辨率比较多，能够支持这种灵活性。如果有严重的兼容问题，你可以将笔记本电脑的屏幕显示关掉；然后你就可以用投影仪的分辨率来显示。

许多不同类型的投影仪的价格各不相同。经验是根据你想要的便携性和灯光亮度来购买投影仪。市场上的新系统价格比较高，而老一点的技术也许能在

你的预算内帮你完成工作。

我们喜欢过时的系统，但你要放弃保修。这是最大的缺点。这种技术似乎反映了个人电脑的发展趋势，在某种程度上，它太笨拙、太大，并且不具备比较新的功能。今天没有人会想要一台 **IBM 286** 电脑。

| 额外的投影仪技术

在决定了投影仪的尺寸、重量和亮度后，你还没有准备好做出购买决定。今天投影仪的附加技术真的非常惊人。

让我们从空中鼠标说起吧。“空中鼠标”是投影仪的遥控器。没有人希望每次播放下一张幻灯片时还要跑到电脑那里再跑回来。空中鼠标解决了这个问题。在使用空中鼠标时，你有两个选择。第一个是使用投影仪的空中鼠标。大多数投影仪都配有一个，所以选择看起来很明显……是这样吗？

我有一个带空中鼠标的 **InFocus** 投影仪。我很少使用这个特性。其中一个问题是它连接的方式。当开始培训时，你实际上需要遵循一定的顺序。一旦所有的电线都被连接好了——并且永远不要低估所需的电线数量——你需要打开投影仪，然后打开笔记本电脑。

这不是建议；这是要求。如果先打开笔记本电脑，然后再打开投影仪，空中鼠标将无法正常工作。空中鼠标需要从有源投影仪读取其请求。如果我一年中看到 20 个包含演示软件的培训失败，其中有 15 个是因为空中鼠标连接而失败。

一旦培训开始，空中鼠标的另一个问题就会发生。如果电线被碰撞并且鼠标电缆松动，则一切结束。笔记本电脑将无法读取空中鼠标或其自己的鼠标。

最后，投影仪附带的许多空中鼠标都使用红外线系统。投影仪前面和后面通常都有红外线面板。用户必须将他们的鼠标瞄准其中一个红外线面板。培训师按了一下又一下，想播放下一张幻灯片，然后看到屏幕闪过好几张幻灯片，这看起来似乎很愚蠢。除非你擅长在压力下击中小目标，否则红外系统不适合你！

因此，我打算推荐你为另一种空中鼠标选择掏腰包。我们来面对现实吧，如果你拥有一台投影仪，那么你已经花了很多钱。再拿出约 50 美元来，我会告诉你怎么花。

将投影仪的空中鼠标收起来，然后购买单独的空中鼠标。我的建议是买罗技公司的产品。

这些独立的空中鼠标能直接连接到投影仪。它并不在乎投影仪在干什么。你不必遵循设置程序的顺序。当笔记本电脑已经打开时，你可以连接上空鼠标，它立即就可以使用。你可以将连接线拔出，笔记本电脑将恢复其常规鼠标操作。这意味着如果连接线松动，也不会发生问题。

空中鼠标最好的一点可能是它不受红外信号控制。它由无线电信号控制，这意味着你可以将空中鼠标指向与笔记本电脑相反方向的窗口，笔记本电脑将读取信号。很简单，你不必担心要瞄准这个空中鼠标才能连接。

空中鼠标可能主导可用于投影仪的外设技术，但还有其他可能需要的选项。例如，许多空中鼠标具有安装在手持式设备上的激光笔。我从来不是激光笔的粉丝，但它们是一种可用的选项。

一些投影仪提供了所谓的“图片扩展”功能。这个功能可让你放大屏幕上显示的详细信息。问问你自己，你在培训中会有多常用到这个功能。

想要真的轻装上阵吗？使用装有 PC 闪存卡系统的投影仪如何？这个特性可以让你完全不需要笔记本电脑。如果你在全国各地一次又一次地提供相同的演示文稿，此功能可能会吸引你。该系统内有一些编辑培训材料的空间，但这并不容易。

I 排除故障

遗憾的是，使用的技术越多，发生故障的可能性越大。可是，发生问题并不是避免使用企业培训中最重要的技术进步的原因。考虑到这一点，表 11.1 是故障排除的解决方法，能帮助你解决可能发生的一些比较常见的问题。

表 11.1 故障排除

故 障	解决方法
LCD 的空中鼠标不工作	检查所有连接。如果电线松动，重新连接电线并重启笔记本电脑
	在手持设备上寻找省电按钮。手持设备可能自动进入省电模式。如果是这样，按指定的按钮 3~5 秒
	确定将鼠标瞄准红外线端口
	如果以上都不起作用，请检查手持设备的电池
独立的空中鼠标不工作	检查所有连接。如果有电线松动，重新连接电线并重启笔记本电脑
	确保手持设备已开机。寻找独立的开关
	如果以上都不起作用，请检查手持设备的电池
LCD 不工作	检查所有电线和连接。如果有电线松动，无须重启，只需重新连接
	检查以确保设备不是运行在省电模式下。寻找省电按钮或灯的按钮并激活它
	如果有电源但没有灯，检查灯
笔记本电脑不能投影	检查所有电线和连接。如果电线松动，无须重启，只需重新连接
	检查笔记本电脑的功能键。对于某些计算机，是 F5 键，但并不是所有电脑都一致。该键允许你在三个设置中进行切换：只用电脑屏幕，电脑屏幕和 LCD 都用，或者只用 LCD 。要按正确的功能键
演示图像不适合屏幕	打开笔记本电脑上的控制面板。然后双击“显示”图标。打开到“设置”选项卡。将屏幕上的屏幕区域栏滑动到右侧来提高像素
	如果不行，返回到“显示”图标。打开“设置”选项卡，并将像素减到最小。然后按下功能键并关闭笔记本电脑屏幕。听起来很疯狂，但通常会奏效

其他注意事项

你现在对投影仪及其功能已经有了更好的了解，还有一些你在使用 LCD 投影仪时可能要考虑的其他事项。投影图像在不同的屏幕上看起来可以有很大的不同。随着新的高增益屏幕在市场上的出现，即使旧投影仪也几乎可以在任何舞台上继续存在。

高增益屏幕的视角倾向于狭窄，因此必须考虑房间设计。

让我们谈一下颜色。白色与彩色饱和度的色调也可能对图像的质量产生影响。不同的灯泡技术可以产生不同频率的光，这些光可能看起来是蓝色或偏淡黄色。蓝色图像往往比黄色的更亮、更清晰。低瓦特的灯往往会产生这种黄色色调，但这一切都取决于灯具。

灯泡寿命是另一个问题，尽管大多数人在投影仪的使用寿命期间只会更换一次或两次灯泡。相信我，这是一个好消息，因为更换这些灯泡的成本可能是昂贵的。

这可能会让你感到震惊，但我实际上并不带备用的灯泡。在灯泡被盗或被破坏的风险下，我在角落里放一个活动挂图来应对紧急情况。计划每天使用八小时投影仪的人应该有备用的灯泡；但对于我来说，我会略过。

I 音乐

如果你看过本书，你就会知道，我很喜欢在我的培训中使用音乐。问题在于，当你出差去培训时，你很难将这个关键因素纳入培训。

如果你是在企业的设施中进行培训，你能访问到音乐系统的希望是渺茫的。如果你在酒店，你可能有机会，但你需要付费。你不用担心要给这些公司额外付费，因为它们并没有出租什么给你。

我所指的费用是受损的培训的**成本**。能够支持你的酒店将播放一种电梯音乐，你通过拨特殊的号码，音乐就会进入会议室。我不相信这能设定你正在寻找的基调。你要用音乐来支持你的培训，而不是破坏培训。

随着培训技术的进步，我们都得救了。

随着听众的增长，笔记本电脑的扬声器的效果会逐渐变弱。不要担心，因为 **Bose** 会来救场。**Bose SoundLink** 迷你蓝牙音箱将能做到这点。仅 0.68 千克重、5.1 厘米高、18 厘米长、5.8 厘米宽，这个小扬声器有着强大的功能，而且放到手提箱里只占很小的空间。

如果你向 100 多人进行培训并且需要音乐，**Bose** 收音机/CD 机是这个世界

上最好的产品（有关两个扬声器的示例，见图 11.4）。相对于它产生的声音，它的体积小得惊人。我把这个重量不到 3.4 千克、高 11.1 厘米、长 35.56 厘米、宽 21.59 厘米的收音机放在我的笔记本电脑包里，带去培训。令人惊讶的是，我在接近 1 000 人的学员前用过它，学员可以清楚地听到我播放的音乐。



图 11.4 用于较大房间的 Bose 收音机/CD 机和用于较小房间的 Bose SoundLink 迷你蓝牙音箱

我用信用卡大小的手持遥控器，在会议室里播放音乐，并让音乐声逐渐变大，从而让学员休息。我代表每一位上路培训的培训师感谢你，Bose。

丨 电子白板和复制板

今天的培训师可以用的另一种通信工具是交互式白板。交互式白板可以让人打印并保存写在上面的内容，并且复制给可能错过了会议的人。并不是说这会发生在你身上，但这也有助于让在你培训时走到外面去的人们了解最新情况。价格从 1 000 美元到 20 000 美元不等，这取决于电路板的尺寸和质量。许多关键的厂商正在这个领域进行竞争，但 Google 和微软似乎是其中的领导者。

交互式白板包括带有交互式软件的 CD-ROM、数码笔、数字橡皮擦和电子白板。

其他白板应用程序允许两个人运行对方的计算机系统并一起工作在一个

项目上，这可以在安全的计算机服务器上完成。

还有一种新的便携式交互式白板概念。这种高度便携的设备适合任何现有的常规的带吸力的白板。这种设备使用声波，提供了前面提到的一些交互功能，只需一小部分成本。

复制板非常像白板，但可以独立于计算机工作。复制板没有太复杂的技术，通常是热印出写在上面的内容。复制板很像白板，但与白板不同的是，你之后还能收回写在上面的内容，并可选择打印或电子存储这些内容。

在会议期间，可以从计算机上保存和打印板上的内容，而不会中断板的工作。此外，使用投影仪，互动设计可以变成虚拟的，并且可以在没有墨水的情况下使用白板。除了像白板一样的功能，该设备还可以控制计算机，并可以作为教室前部的触摸屏。

| 实物投影仪

实物投影仪在过去几年已经发展起来了。使用它们的主要目的是允许培训师将硬拷贝的视觉辅助工具放在培训材料中，而无须将该对象数字化。

以下是实物投影仪的工作原理。使用标准视频成像，通过投影仪的 RCA 视频输入传输进入，产生变大的图像供学员查看。这些设备也在过去几年中逐渐小型化。今天，来自爱普生、Ipevo 和 Elmo 的 0.82 千克重的投影仪尺寸已经非常小，出差培训的培训师可以考虑在培训中用这种格式。

| 总结

就像视觉辅助工具的变化一样，支持培训行业的技术也不断变化。对这些技术视而不见并显示出你对技术缺乏兴趣，这并没有任何价值。在很大程度上，这个不断变化的技术世界将继续支持和改进培训过程。你不必急于接受市场上的每种新的、闪亮的技术，但要睁开眼睛、竖起耳朵、签好支票簿，因为选择正确的技术可以让你的课程有很大的不同。

第 12 章

在线培训

你是否曾经有一天醒过来，意识到自己已经变成站在院子前面的老人，大叫着：“离开我的草坪！”这位老人对什么都是一成不变的，他不能容忍新的想法。当谈到在线培训时，我很能理解这个人。尝试新事物永远不会太晚，认识到有时间和地方可以举办在线培训也永远不会太晚。

我说这个是想强调：我从来不是在线培训的粉丝。这种培训形式多年来一直在敲门，而我一直躲在我的床单下，希望敲门声会停止。我已经被培养出来以特定的方式提供信息，我希望入侵者不要再敲我的门，希望它走开。但是，如果我要成为培训的思想领袖，我需要学习新的培训形式，并指出每项创新的优缺点。

我对自己 22 岁时销售人寿保险和观察发生在保险行业的变化记忆还很鲜明。实际上，我真的认为我卖保险的时候还没有笔记本电脑是很幸运的事。你去见客户的时候不是带着一堆图表，而是带着一本价目表和一张黄色的纸。但技术有一个永远不会消失的办法，因为它做了一件我们许多人都忘记做的事情——发展。它变得更好了。它符合周围的环境，迫使我们只能适应它。

看到我们的许多最有天赋的、资深的销售人员在 20 世纪 70 年代后期的计算机革命中因为不愿改变而过时，这很具悲剧性。他们拒绝改变。他们一夜之间就变得过时了，由于不愿意改变，他们悄悄地消失了。我的父亲，李·乔勒斯，就是其中之一，而我不是。我是那些站在他的草坪上的年轻人，不仅拥抱变化，还标榜自己拥抱变化。

所以，我发现自己处于一个十字路口。我不想放弃人与人之间的互动，但

我必须认识并理解在线培训以及支持它的技术已经发展了多远。我需要倾听这些变化，指出它们的缺点，并承认它们的优点。也就是说，让我一吐为快，从仍然存在的挑战开始。然后，我将看我可以做些什么来解决它们，因为如果我要采用在线方式来提供培训，那么我需要以正确的方式来做。

丨 在线培训的挑战

在线培训最根本的挑战之一也是实际培训活动或表演最重要原则之一：必须能激励人。在线培训一直在努力，但总是很难激励人们。要真正触动人们的心并留下持久的印象，你必须做的不仅仅是传播信息。

我从来不想写教人们如何满足期望平均水平的书。我想写帮助人们远远超出期望的书。传播信息是满足期望，而激发人们需要更多的工作。要真正触动人们的心，被他们接受，所需要的远不止传播信息。

我很想告诉你，我们可以在相机前面更加努力，更深入人心，提供用我们的生命制作出的培训课程，这肯定会帮助我们赢得胜利。我们要做到所有这一切，而且要做得更多……但挑战依然存在。

不相信我？去剧院看一部好戏。它的活力是惊人的，表演是迷人的。现场表演时几乎任何事情都可能发生，如果发生了，表演者要处理，这样会有一种令人兴奋的危险。

因为很多人无法看到现场直播，所以有些网络平台拍摄了一些视频，并把它们放到网络电视上。同样是很好的剧本，同样是很优秀的演员，表演也同样出色，然而得到的评级却很糟糕。所以这些网络平台认为，现场表演这些戏剧可能会有帮助。这样做增加了一个危险的元素，但其他方面没有什么改变。有趣的是，评级表明，现场表演这些戏剧实际上吸引了更多的听众。不过，评级也表明，虽然很多人一开始观看，但这些戏剧无法留住听众，因为听众很快就失去兴趣而离开了。

在线呈现的另一个挑战在于无法真正了解你是在和谁说话。是的，当然存在双向收视的技术，并且很容易用，但是想想你最近五次参加在线培训的情况。

你有多少次真正看到培训师和其他虚拟学员？

课程的学员越多，就越有可能在位于屏幕一边显示的学员计数中看到有多少人加入或离开你正在讲的课程。这恰好是我的一个弱点，我不喜欢有人离开我提供的培训，而当它发生时，我就开心不起来。当我做在线培训时，学员不断地进进出出会分散我的注意力！我很确定，离开在线会议的人在实际的培训师和学员的眼皮底下，他们离开的可能性会更低。

由此，我要提到第三个也是最后一个关于在线培训的问题——很难吸引学员，让学员真正参与。我永远相信学员说得越多，他们越喜欢与他们说话的人。在线呈现本质上不允许有太多的互动。

我的目标是吸引学员。我喜欢看他们解决小组练习中的各种问题。我喜欢通过案例研究来观察他们的工作、从事角色扮演、完成模拟并进行交互。

我无法告诉你我已经为位于全国各地的区域团队的客户讲了多少次课，每当暂停一下问一个简单的问题时，我都要等超过 20 秒才得到第一个回答。

想知道为什么需要 20 秒？每个学员的音频都静音了，以掩盖正在做早餐和正在完成其他家务的噪声。曾经甚至有一人自豪地告诉我：“我喜欢你的培训，我能一边听一边用吸尘器打扫整座房子！”

更重要的是，我喜欢在不讲课的时候与学员之间互动。我指的是休息期间与培训师的对话、学员之间的对话，以及能让学员建立关系的晚餐，而这用在线形式是不可能实现的。

好吧，我需要发泄，并且充分地让你知道我永远都更喜欢现场培训胜于在线培训。但这并不意味着我们不能拥抱现在的形式，因为在线培训有一些突出的优点，而且它会继续发展。

丨 在线培训的优点

在线培训的第一个也是最明显的优点之一就是省钱。在培训领域，与现场培训相比，在线培训可以节省惊人的费用——出租车费、机票费、餐费、酒店费用等。

在线培训也节省了大量时间。几乎所有的培训师都将在实际培训活动开始前一天乘坐飞机。这意味着大量不能办公的时间。当然，我们中许多人已经有了一些例行的路线，让我们最大限度地提高生产力，在这里工作一会儿然后转移到那里。但是，即使一小时的主题演讲也需要花两天在路上，这个事实仍然存在。在线培训使培训师和学员不再需要长途跋涉。

在线培训的另一个优点在于培训本身的实际长度。我们生活在一个个性化与注意力时间有限的世界。年轻一代不想坐很长时间或听很长时间的培训。6~8 分钟的专业制作视频似乎是他们的最佳选择。坐飞机去提供一个 6 分钟的培训，这是不可想象的。而在网上，你可以创建一个 6~8 分钟的培训。

在线培训的另一个优点是学员能够自我调整参加培训的节奏。在进行现场培训活动时，我们每一步都会尝试拉拢学员。我们有各种各样的学员。有时多种培训节奏会成为培训师的梦魇。在线视频培训是可以调整节奏的，不同的学员可以以不同的速度完成。

由于众多原因，在线培训发展不起来。这意味着如果我们要拥抱网络世界，我们需要看看如何做好。

| 适合在线进行的课程

虽然我更喜欢现场培训，但实际上，我已经将在线培训用于某些用途很长一段时间了。当提供的培训能够激励大量学员时，我们都希望所教的内容能得到实施，没有人会对此有争论，但我们都知道改变实际有多困难。

跟进培训适合在线进行。现场课程通过激励学员，为改变创造了条件。在线培训可以帮助维持最初的培训效果。通常，跟进培训不需要像初步培训那样要求学员拥抱变化或激励学员去追求这些变化。

此外，在线培训对于那些难以进行初步培训的人来说是理想的选择。由于财务方面的担忧，大多数公司将不会让有困难的学员进行两次初步培训。在线培训创造了一个更加实惠的机会来帮助那些有困难的公司和人。

最后，在线培训允许培训师和学员之间更亲密的体验。从财务角度考虑，

向人们提供一对一的培训和辅导是一个挑战，但在线的话，就完全不同了。事实上，当我进行在线培训时，我通常开着相机并喝杯咖啡。我鼓励我辅导的人也喝一杯。咖啡确实能营造轻松的氛围。

| 成功的在线培训的技巧

关于在线培训，已经有许多与之有关的文章。你会听到“不要心不在焉”“建立明确的期望”或“鼓励反馈”之类的建议，还有很多。就个人而言，虽然我知道权威人士认为通过提出这些建议可以对你有所帮助，但我认为他们想得太多了，我不希望你也这么做。

事实上，当你在相机前面时，根本不需要改变什么。我希望你面对学员、讲话清晰、不要心不在焉、建立明确的期望、排练培训……我真的需要继续吗？

我和通过电话开展业务的客户合作过多年。例如，客户服务部门和内部销售部门，最初他们想要一门具有魔力的培训课程，专门解决看不到客户或不能被客户看不到的问题。虽然我们致力于声音沟通技巧，但在实际进行中，改变微乎其微，包括他们的微笑。是的，天哪，你可以听到微笑！也就是说，与仅用电话进行互动的部门不同，在线培训确实具有一些独特的挑战，你需要调整自己。

这可能听起来很奇怪，但如果你是在录像，你要学习的第一种培训技巧就是如何在相机前面讲课。听起来很简单，但如果你使用的是台式机或笔记本电脑，那可能比听起来有点棘手。通常，学员的照片会出现在屏幕上，你自然会看着他。问题是，当你看着这个人的时候，你没有看着相机！事实上，如果你在屏幕上进行眼神接触，那么你实际上并没有和你正在交谈的人进行眼神交流。很奇怪，但事实确实如此。

你要训练自己去看（通常是）屏幕上方的小绿灯，假装它是正在和你说话的人。这需要练习。实际上，我和那些对此有困难的客户合作过，我最终用一张纸画了一个人脸，在眼睛之间抠个洞让摄像头露出来，然后贴在屏幕上，作为提醒。问题解决了！

正如你可以学习如何对着相机说话，在进行培训时你需要表现得好像学员就在你面前。当进行在线培训时，我的办公室里并没有贴上学员面孔，但我努力想象学员就在我的办公室里。这样做的一个方法就是像演员那样思考。

你可以看看丹尼尔·戴·刘易斯 (Daniel Day-Lewis)。我向你保证，他会让你相信他扮演的任何角色。他对自己所扮演的每个角色的研究是出了名的。以下是几个例子：

- 《林肯》(*Lincoln*, 2012)。当他扮演这个角色时，刘易斯要求所有人包括斯皮尔伯格都称他为“总统先生”。为模仿好林肯的口音，他拒绝演员用自己的口音和他对话，因为他担心这会让他说不好林肯的口音。
- 《纽约黑帮》(*Gangs of New York*, 2002)。为了比尔这个屠夫角色，刘易斯上了屠夫的课。他是如此入戏，甚至拒绝穿保暖夹克，因为他觉得这不合时宜，他因此感染了肺炎。
- 《因父之名》(*In the Name of Father*, 1993)。为了准确演绎一个被错误定罪的囚犯，有一次刘易斯在一个被废弃的监狱里单独监禁了几个晚上。他甚至为准备一个讯问场景而连续三天没睡觉。
- 《最后的莫西干人》(*Last of the Mobicans*, 1992)。为了准备自己的角色，刘易斯自学作为幸存者如何生活下来，并学会了如何狩猎以得到食物。他拒绝吃任何不是用他的燧石发火装置或战斧杀死的东西，这两样工具他都用得很好。
- 《我的左脚》(*My Left Foot*, 1989)。在扮演瘫痪的诗人克里斯蒂·布朗时，刘易斯拒绝离开他的轮椅，剧组成员在整个拍摄中都推着他。他还坚持让人给他喂饭。

刘易斯不仅仅是记台词，他沉浸在每个人物的生活和行为中。他不仅记台词，而是变成他所扮演的角色，所以让观众认为他百分之百可信。你呢？

我建议你扮演一名非凡的、学员都要挤进来听你培训的培训师的角色。他们听说你很好，你清楚地沟通信息、维持听众兴趣并激发学员潜能。现在看看那个绿点，让他们拥有你！让这个绿点看到你的表情、姿态、叫和笑声，做现场培训所做的。

你不能做的唯一事情是走动，但你可以站起来！如果你还没有这样做，是时候买一张好的站立办公的桌子了。坐着对健康不利，如同吸烟，所以如果你站起来，从健康的角度来看，你是在做一件很好的事情。从讲课的角度来看，我相信这是必需的。在向现场的听众进行培训时，有多少次“培训师”是坐在椅子上的？

不要担心，你不需要把所有的家具都换掉，虽然你可以这样做，如果你愿意的话。我恰好有一个 **Winston** 站式书桌，而且我很喜欢它。这是一个可以放在桌子上的铁架子。上面有一个按钮，按下它可以使显示器升高，我的键盘和鼠标也放在铁架子上，另外还有地方放纸垫。用站式的桌子，将有助于你真正地扮演角色并开始对着我们的朋友——相机——讲话。

最后一点，有时候没有相机。也许这是一个播客，或者是一个你无法看到学员或学员无法看到你的培训。你随时可以重读你刚刚看过的每个培训技巧。我不会改任何地方！

| 成功的在线视频培训的技巧

在线培训的一个子集是在线视频培训。再说一次，我反对这种形式的培训……直到有一次我和一位职业培训师一起吃饭。我知道他已经将自己的很多内容放在线上分享。我们谈到了他的近况，他告诉我，他的现场培训数量已经下降，但他对自己的在线收入感到非常满意。当我进一步问他的收入时，他冷静地说：“比 50 万美元少一点。”我差点被三明治噎住，我马上就给自己留了一条笔记：“认真对待在线培训！”

现在，在你被三明治噎住之前，让我告诉你，他的成功很大程度上在于他吸引流量到其视频所在的网站上的能力。也可以说，如果你的视频内容好，就有可能获得不菲的收入。

制作比较好的视频的一个技巧是缩短你陈述的观点或提供的模块的长度。因为在网络视频培训的世界里，视频的长度已经被压缩了。通常，在线视频培训剪辑长度在 4~8 分钟。如果你将培训视频放在网上，因为视频很短，所以

制作这些视频的费用通常很低，你可以轻松地收回成本，然后通过网站上的这种培训方式获利。

当你查看可能涉及的剪辑数量时，通过这些剪辑获利可能是非常可观的。如果你将典型的一天的课程分解成小剪辑，可能会有 60~80 个单独的剪辑。

开发可重复的在线风格是让你的有效性最大化的另一种方式。我的妻子和我从《幸存者》(*Survivor*) 开始播放以来就一直在看这个节目。这是一个没有剧本的真人秀，但每一集都有一个固定的模式。主持人似乎没有剧本，但我的妻子和我知道他将要说的话的 90%，因为他每次都说同样的话，比如：

- “再次豁免是为了抓住。”
- “幸存者准备好了吗？开始！”
- “你需要把你的火炬带给我。”
- “部落首长已经发过言了。”

那些句子并没有变，而所谓的“豁免挑战”只是一些短语。这档节目每星期都有让人感觉到新鲜的东西，但又有一些熟悉的东西。那是因为虽然节目没有剧本，但是它充满了熟悉的短语。当你制作可能达到 60~80 个单独的剪辑时，你希望每个人都感觉到既有新的东西又有一些他们熟悉的东西。你的开头、结尾和支持的材料等都应遵循一种容易让人识别出来的模式。

你自己越感到舒适，你的在线学员就会越感到舒适。获得这种舒适度的最简单的方法是让自己变得对技术感到舒适。我第一次拍摄在线课程是给一家通过我的出版商获得了我的服务的公司。我被要求拍摄四个三分钟的在线课程。“很简单。”我自己这么想。我已经录制了许多培训课程，这点没有吓到我。

当相机打开的时候，我没有紧张，但我为自己第一次的笨拙感到震惊。当你拍摄短视频时，你真的没有太多时间犹豫，也没有太多时间使用讲义。你可以用讲词提示装置，但这样很像你在念讲座内容。这是一个要么全部用要么全部不用的命题。有时候用讲词提示装备有时候不用，这几乎是不可能的，所以你必须问自己是否真的值得用。重要的是练习、练习、再练习！

另一个技巧是尝试创建并遵循合理的逐步的过程。不用说，这使得你放到网上的课程对于观看的学员来说更容易理解。此外，如果按照逻辑顺序交付信

息，你将降低学员跳着看的概率。请记住，与现场培训中培训师可以控制信息流不同，在线视频剪辑和观看视频的学员使得培训师无法控制信息流，学员并不总是想按照设计的观看顺序观看视频。如果你教的课程基于一个可重复的过程，那么学员不仅更容易理解你教的内容，而且也能够衡量他们是否成功。

如果你要在视频中嵌入图形，请尽量保持简单，如果你想用文本，也是这样。像视频剪辑要短一样，如果你使用文字，最好使用一两个项目符号。

最后，如果你真的想创建一个杰出的在线培训课程；你需要在让学员投入上做得非常好。下面是一些方法：

- 预测调查。
- 可以让每位学员下载的学员手册。
- 在观看课程期间或之后完成的各种作业。
- 视频中的交互选项。视频中可以根据学员的选择放出录制好的回应。
- 测试后的评价。
- 让学员付诸实践的实施练习。

请注意，上面列出的方法都有一个共同点——具有互动的性质。观察得更仔细一点，你还会注意到，几乎每个方法都会模拟现场培训所推荐的方法。巧合？我认为不是！

丨 让别人知道你的在线课程

一旦你的在线课程被创建和录制，你将需要营销这些视频。有时候，我担心人们将太多的注意力集中在视频本身的创建上，而很少关注如何吸引流量。你现在需要关注的不是入座人数，而是在线人数。这让我想起了我的第一个万圣节派对。我制作了很好的音乐，带来了小桶，调整了照明，推出了很棒的食物，买了奖杯和比赛服装等。我做了一切，除了花时间和精力将人们带到聚会上。

我不希望你犯同样的错误。我把 Google 优化技术和聘请顾问来给你的网站带来流量这些方法留给你自己。这并不意味着你不能尽力来帮助自己完成该

做的事情。确保你正在使用社交媒体平台公布你的内容，利用所有能够帮你把这些内容广播给他们的订阅者的网站，并不断提醒人们你在做什么。

确保参加现场课程的学员也知道你在做什么。在学员手册中写上信息，上课之后发公告卡，将信息放在名片上，还有很多！我们都有惊人的方法来宣传我们所做的事情。遗憾的是，世界上其他人也是如此。要吸引学员，需要练习、决心和坚持。人们对我的 BLArticle® (www.jolles.com/blarticle) 印象深刻，因为我花了多年坚持做这项工作。所以，吸引学员需要创造力、练习、决心和坚持。

还有一些公司可能愿意提供帮助。例如，Geniecast 作为在线培训机构，将在线培训与需要在线培训而不是现场培训的客户建立联系。这样的公司提供了将你连接到客户端所需的所有基础设施，从而允许你在虚拟环境中提供培训。要准备好费用，这将是你的典型费用的一小部分，但是，你不必准备打出租车、乘坐飞机、住酒店、起床，然后去讲课，然后打出租车、乘坐飞机回家。你所花的费用要低得多，身体的劳损及你在讲课时感到的压力也低得多。

出版商也开始采取行动。这种形式的培训对于出版商来说是一个很自然的选择，因为与有数以千计可用的培训师的在线机构不同，出版商可能只有几百个。出版商可以提供一个较短的领域专家名单，但从某种意义上来说，这些专家经过更多的仔细审查，是精挑细选出来的。出版商不会提供太多选择给潜在的客户而让客户挑花眼。

变革往往是不可避免的，最终我们会调整我们的方法，使技术能够增强我们的工作。运用得当的话，在线技术应该意味着更好的服务和更高的效率。那些小心地将技术与培训技巧相结合的人应该做得很好。

所以，我站在我的门前，看着你走过我的草坪，最后一次提醒你：不要忘记两个很好的平衡因素：能量与热情。它们不仅在现场培训有用，在在线培训中也有用。

虽然我曾经抵制在线培训，但如果它能帮助我的客户，我愿意打开门，看看是谁在敲门，我也鼓励你加入。这可能是很好的机会在敲门，而且培训也会朝着这个方向发展。

I 总结

当你考虑将你的课程放到网上时，有很多可移动的部分要检查。我的建议是，不要仅依靠自己的力量。有许多专业人士会乐意帮助你。我的建议是访问尽可能多的网站，以帮助你确定自己的风格。无论是制作自己的播客，还是自己的在线课程，都要做好功课，现在就开始，不要落后。

第 13 章

提供反馈和指导

任何培训师必须定期处理的最具有感情色彩的问题之一可能是向学员提供反馈。从表面来看，这似乎是一个相当不重要的问题，但绝对不是。

首先，很难判断学员将如何处理你打算给出的反馈意见。其次，从外表来看，大多数学员似乎很容易接受反馈。从社会层面和职业层面，不这样做是不被接受的。问题是学员内心并没有接受这些规则。

| 要避免的陷阱

新手培训师可能遇到的第一个陷阱，涉及如何对待学习速度落后于培训的学员。通常，为了让这个学员赶上，培训师提供了过多的负面反馈。这不仅让学员感到沮丧，还可能让他们将要改正的重大方面与小的方面混淆。在这种情况下，“强调一切等于什么都没强调”。学员通常会尝试改正所有一切，最终反而没有改正任何一点。学员会变得沮丧，他们很有可能继续落后，并且拒绝接受你的反馈。

新手培训师可能遇到的第二个陷阱，涉及比其他学员学习速度快的学员。这样的学员也可以称为“超级明星”。这样的学员通常都能一点即通。你教的一切他都擅长。你知道这点，这位学员也知道，其他学员也知道。从外表看来，这样的学员非常自负。在不断赞扬下，学员更加自我膨胀。这样就会有问题。通常评价这位学员的方法可能是快速、轻轻带过正面评价，着重负面评价。这种方法可能对看似强大和自信的学员造成灾难性影响。在其内心里，学员的自我可能不像其他人看到的那么强大。即使经验最丰富的超级明星，也可能因为

负面评价而变得抑郁和不自信。更糟糕的是，这些学员通常告诉培训师他们真的很期待得到建设性批评。许多培训师将成为这种陷阱的牺牲品。大概只有一次，以后再也不会上当了。

提供反馈意见时最后一个要考虑的因素是谨慎地控制公众反馈。“公众反馈”是指让学员在全班面前向另一名学员提供反馈意见的一种旧方法。从理论上说，让其他学员参与，听起来好像是一个好主意，但这个过程所产生的问题超过了它的优点。学员没有受过如何专业地提供反馈意见的训练。他们没有你试图做到客观、公正的自律。如果每个人在你培训之前都盛赞你的培训，但在你讲完之后看起来相当茫然，你感觉如何？非语言的沟通可能会超出一些学员的承受能力。很可能你过去几周一直在努力帮助一个学员建立信心，然后他被“公众反馈”击倒。你的努力变成徒劳。不值得冒这样的风险。

丨 在提供反馈时不要恐吓学员

如何向学员提供反馈而不会遇到可怕的问题？我推荐的方法是一个包含五个步骤的过程，这个过程应该能减轻所有这些恐惧。

第1步，询问学员他们自认为表现良好的两个方面。

对学员而言，他们会对自己的表现比较严苛，这是人的本性。

另外，由于过去为避免显得傲慢而进行的不合适的反馈谈话或事件，90%的学员只关注自己表现不好的方面。通过询问学员他们对自己表现良好的方面的反馈，你可以将他们的表现提升到有意识的水平，并有更大的机会让学员在将来重复这些表现好的方面。

让学员先说，消除学员只会重复培训师的反馈的风险。在学员的反馈意见之后再提供反馈意见，你可以更好地识别无意识的无能。如果学员识别出你不同意的方面，你只需要继续询问学员以获取更多信息。通常这只是学员的误会，他会把这一项去掉。但是，请确保如果学员提出的某个表现良好的方面被去掉了，你要让学员再提一个。

第2步，询问学员他们认为可以改进的两个方面。

让学员漫无边际地说是不会有任何收获的。强制学员明确界定两个需要改进的方面并探求如何解决问题的建议。有时，开始这个步骤的好方法是询问学员如果能再次执行正在观察的这个任务，他们会在什么地方有所改变。

第3步，告诉学员你在他们的表现中所看到的两个好的方面。

在你为学员设立的相同规则上以身作则。记住，这些是表现良好的方面，而不是改进的机会。当培训师说“这真的很好，如果你能……”时，通常一个好的反馈就这样被浪费了。还有其他机会让事情变得更好。如果你只确定了两个表现良好的方面，那么就让它们只是表现良好的方面！

第4步，告诉学员你在他们的表现中所看到的两个需要改进的方面。在这里更合适的词是“其他方法”或“建议”。要直接，不要带着歉意。试着用“我看到”或“我听说”这样的词，坚持事实。尽量不要用“我觉得”或“我想”这样的词。如果你觉得带出了第三个需要改进的方面，那么确保你也提出了三个表现良好的方面，反之亦然。

第5步，最后用一句鼓舞人心的话来结束课程。

这会让学员在离开课堂时受到积极、乐观、正向的激励。这可能就像“我真的被你所展示的改进所鼓舞”，或者“我真的认为这个过程将很快成为你的习惯。要继续做好”。

当这个过程结束时你应该怎么做？首先，限制学员和自己每个步骤只分享两点，这样既能让人感觉良好又有足够的动力去改进。根据每一点来评价学员会使这一切复杂化。这句话同样也适合这里“强调一切等于什么也没有强调”。

这个过程的第二个优点是，在敏感方面，它能确保公平。一些学员（以及对应的培训师）难以接受批评，但当他们知道会得到什么，以及周围的人也同样被评价时，他们会更容易接受批评。

最后，在相对较短的时间内，这个过程将成为所有学员的习惯。反馈变得非常自然，培训师只需要监视进程。通常，一名学员进行两三次后，培训师只需坐下来聆听，因为学员有条不紊地阐述了他哪里做得好、哪里需要改进以及

打算如何改进。他们不再害怕反馈而将自我放到一边。

为帮助你使用这种指导技巧，图 13.1 是一个可以当作指南用的工作表，直到过程成为习惯。

反馈与指导的笔记	
第 1 步——询问学员……	
1. 表现良好的方面	
2. 表现良好的方面	
第 2 步——询问学员……	
1. 需要改进的方面	
2. 需要改进的方面	
第 3 步——向学员提供……	
1. 表现良好的方面	
2. 表现良好的方面	
第 4 步——向学员提供……	
1. 需要改进的方面	
2. 需要改进的方面	
第 5 步——积极的结尾	

图 13.1 记录反馈与指导笔记的工作记录

| 3S指导

向学员提供反馈意见类似于指导学员。我的大多数学员对“指导”这个词最开始的反应是“我做错了什么”，这令我很伤心。我相信这是由学员接受指

导的大多数经历造成的。我们已经学会了将指导与问题行为联系起来。当员工需要受到纪律约束时，管理层往往会进行指导。

在企业培训中，人们的想法就不同了。在培训时，指导应该替换其他词语，如“机会”“灵感”。传统思想是向学员展示并告诉他如何完成任务，不断地提示他，然后让他自己去完成这项任务。这样做有成效，但没有达到我说的“鼓舞人心”。

好的指导的关键与提供有效反馈的关键类似。我喜欢将我自己的模型称为“3S”：情景（**Situation**）、支持（**Support**）和解决方案（**Solution**）。

情景

首先，必须有双向沟通。在讨论第一个“S”时，这点尤其重要。第一个“S”指的是情况或问题。指导不能由培训师来决定问题是什么，以及学员需要做什么。培训师与学员必须都接受这种情况，否则就是在浪费时间。与主题相关的开放式探讨和积极倾听在这里是有帮助的。

支持

有效指导的下一个“S”是支持。并非所有情景都是负面的。指导也可以围绕成功完成但可以做得更好的任务。幸运的是，“如果没有坏，就不要修”现在已经是过时的说法了。相信这一说法的公司已经赶不上其他相信“如果没有坏，就试着把它修得更好”的公司。任何指导课程的关键因素都围绕着支持。无论任务是正面的还是负面的，执行任务的人都应该得到也需要你的支持。你的支持也许是以前成功的一个参考，也许是你提到另一个优势。有时，甚至可能是信心的表达以及在需要的时候提供帮助的意愿。指导经常要照顾到对方的自我，支持是抚慰自我的一种方式。

解决方案

最后一个“S”代表解决方案。这是许多培训师想要尽快讨论的“S”。与情况的描述一样，这也涉及双向沟通。如果学员接受了这种情况，感受到你的

支持的诚意，他可能可以很好地提供现实的解决方案。同样，你在学员寻找解决方案领域的探索能力，也能帮助你让学员专注于必要的问题。与学员一起，让解决方案具体、切实可行。如果可能的话，尝试用一些跟进策略来完成你的指导，以衡量其有效性。

丨 总结

指导和提供反馈可能是一项情绪化的任务。尽管如此，它们仍然是所有培训师的关键技能。我希望，我对处理这些过程的建议将为你提供执行这些重要技能所需的支持。很多时候，反馈和指导可能更像给学员打一针。记住这点：很多人都可以给别人打一针。然而，同样是打一针，只有技术娴熟的人才能用他们的技能和他们的同理心，使得这一针的痛苦更容易被接受。这是提供反馈和指导的真正目标。也许我们正在避免的真正痛苦在于我们的思想。

第 14 章

成功的诀窍

到目前为止，我试图向你展示一些有效、可靠、常规的企业培训方法。与大多数职业一样，一旦掌握了这个职业的技术方面，你就需要学习一些诀窍了。在本章，我将向你介绍一些这样的诀窍。根据风格、主题和学员，有些可能适合你，有些可能不适合。现在看来似乎没有用的诀窍可能在你的培训职业生涯的某一天会变得有用。

避免太多材料

我们需要从这里开始，因为这是现在 95% 的培训师所犯的最大错误。为什么会有这种现象存在？这是遍布于培训业务的两个问题的组合，都涉及时间。

当一家公司想在内部培训员工时，时间似乎不是一个问题。因为成本相对较低，后勤相对简单。但是，一旦公司引入培训师来举行培训，他们就变得很重视时间了。培训师通常是按照时间来计算报酬的，客户希望将此时间压缩到最短。所以材料被压缩，课程讲得很快……

当我执行施乐的内部销售计划时，一般新员工课程是在新员工入职的头两个月里举行，一共两门课程，每门课程为期两周。施乐公司已经将其外部销售培训课程出售给另一家公司，并签署了为期五年的非竞争性条款，该条款于 1987 年到期。当能够合法地接触客户以后，我们拿着我们新的为期四周的课程去找客户，但我们未能拉一个客户来参加施乐大学的培训。

这门课程并没有什么错，通过裁剪和修改，我们将课程砍到一周，然后客户就多起来了。

不到两年，参加课程的客户数量又开始变少了，所以这门课程又被砍到两天半。改成这个时间并不容易，但我们去掉了一些小组活动和个人指导部分，这样我们就能够满足客户“让培训更短”的需求，然后客户又开始多起来了。好吧，公平地说，是有段时间客户又开始多起来了，但课程的效果就没有那么好了。消息传开了，到今天施乐甚至不给客户提供销售培训。

这个故事说明了什么？我不会简单地说“你要说服你的客户，你需要更多的时间来做好工作”——这太明显了。事实上，有些客户根本无法提供比较长的培训所需要的时间或金钱。故事想说明的是，要在指定的时间内发挥聪明才智。

不要受加快说话速度或讲太多信息的诱惑。当你培训是三天时，要在这三天内做好工作。当三天变成三小时，就在这三小时里做好工作。这意味着分一小块蛋糕，把工作做好。这也意味着不要牺牲真正做好培训而必须包含的互动。最终，对你的评判是根据你的学员能记住和使用多少而不是你在培训中讲了多少来进行的。

避免太多视觉元素

你有没有参加过一个培训，结果却因看到一堆视觉辅助工具而崩溃，透明胶片和幻灯片曾经是罪魁祸首；然而，培训材料的幻灯片投映如果不仔细，也会让学员感到崩溃。

如果你必须显示许多视觉元素，有什么解决方法？将过多的视觉元素隐藏起来。如果你还在显示透明胶片，设法坚持到第一次休息的时候，然后把剩余的透明胶片收起来。你可能要将上午用到的透明胶片放在你的讲台内或附近，每次学员离开去休息的时候，你就可以补给一下。对于透明胶片，我建议你多买一些托盘，每个托盘放满三分之一左右。每个托盘可能放半天到一天的透明胶片。

这个想法甚至适用于课程内容。一些培训师的课程内容拖沓、冗长，而且在介绍时节奏也特别慢，这足以让学员反胃。看到培训师花 20 分钟的时间才能翻过 400 页书的第一页，这对某些人来说可能太难以忍受了。策略性地将培

训师手册分解为比较易接受的、可管理的部分，并去掉那些没用的东西。

建立信息序列

这是帮助喜欢将视觉辅助工具上显示的内容写下来的学员的一种方法。无论你说多少次告诉学员不要这样做，他们还是尝试。尽管你告诉学员他们看到的一切都在他们手中的学员手册上，但他们仍然会写下来。如果必须等待那些不听培训师但经常复制课程内容的学员，那么可能打破培训师试图建立的节奏。(这种学习方法从来没有吸引过我，但我明白，对某些类型的人来说，这是经过验证的学习方法。)为了与这些学员合作并保持速度，可以将信息悄悄地放到你的视觉辅助工具中，构建信息序列。使用任何类型的视觉辅助工具都很容易实现。每种视觉辅助工具都具有在之前内容上再加一项和一行的功能。这与一般的列表的唯一区别是，以前的信息被淡化，新的信息呈现出来。这将允许那些希望复制课程内容的人有机会这样做，同时允许你继续往前讲。

知道五分钱的价值

在进行培训时，有时一些小东西可以让培训师渡过难关。想想五分钱的硬币。它对你的培训的贡献不只是一个，而是两个。首先，正如我在第 8 章中提到的那样，它让你可以买到让学员参与的问题的答案。

其次，如果你还在用高架投影仪，它可以让你对准屏幕聚焦。当你在其他培训师之后讲课或者走进学员已经在等你的教室时，你需要做个决定。你想将幻灯片投影到屏幕的中间并让你的投影仪聚焦吗？诚然，这可能不是一个会让你晚上睡不着觉的问题，但我们现在是在讨论诀窍，我们想要追求完美。通常我希望学员在某个特定时间点才看到某些视觉元素。在这种情况下，拿出一个五分钱的硬币，把它放在投影仪上，放在中间，然后让你的投影仪聚焦于硬币上。做完之后，把硬币拿走，关上投影仪，将透明胶片放在玻璃上，这样你就准备好了。

创建专业的活动挂图

有人说，一张图片顶得上一千句话。在活动挂图上放专业的图片，可能是

你营造恰当的培训氛围的答案。我知道，我知道……你没有艺术天赋。我以前也总是找各种借口，直到我学会了这个诀窍。

首先，找一张与你的主题相关的图片。你可以在杂志、报纸或书上找。接下来，用施乐复印机（对不起，这是我的施乐情结）把它复制到幻灯片上。将你的幻灯片聚焦于放得比较近的活动挂图上，然后在活动挂图上开始描。你也可以描文字。

为了显得专业，不要到这里就停止了。给它上色。马克笔的问题在于它只有几种基本的颜色：红、黑、蓝和绿。要想使图片更加真实，可以试试彩色粉笔。将粉笔末固定住的最后一点窍门是用发胶。轻轻地在你的艺术品上喷发胶，你就能锁定你的作品了。

请学员担任抄写员

作为培训师，最让人沮丧的位置之一就是站在活动挂图旁边，一边用手写字，一边还要扭过身体看着学员。这足够让最好的培训师也感到头疼了。可以试试让一位学员来替你写，你还可以继续面对学员讲课。我通常会悄悄地看学员记的笔记，然后选出书写清晰的学员。有时你可以让学员轮流上来写，这样可以让更多的人来配合你更有效地工作。让学员在活动挂图上写，你可以保持对培训的控制、吸引学员参与，而且如果你自己的书写或拼写不好的话，这样甚至可以让你摆脱困境。

聚焦屏幕

这个建议适合将培训材料投影到屏幕上的培训师，特别是那些从屏幕下方的区域投影的培训师。在这种情况下，当你几乎不可能聚焦到这些视觉元素上时会发生什么？如果你聚焦顶部，底部就是模糊的；如果你聚焦底部，顶部就是模糊的。解决的办法很简单。试试用胶带粘住或用大头针别住屏幕底部，让它贴在墙上，使得屏幕倾斜的角度和投影仪倾斜的角度一致。大多数屏幕挂在离墙壁几英尺处。让屏幕底部靠近墙，这样可以补偿投影机的倾斜角度。

K.I.S.S.

这是一句古老的谚语，同时也是一句很好的谚语“保持简单、愚蠢”。这句话不仅适用于书面文字，还适用于口头语言。你必须小心用你所选用的语言。从确定你的学员的知识水平开始。他们知道的公司术语是否一样？他们知道的商业术语是否一样？我不是建议你与学员交谈，你必须确定他们的知识水平，用他们熟悉的术语，并尽量使用简单的词语。

避免使用首字母缩略词

当我为政府部门讲洪水保险时，我曾经以这种方式开始课程：“大家好……我是罗伯特·乔勒斯，我为 CSC 工作，负责管理 FEMA 的 NFIP。”我还没有结束我的介绍，我就已经用了三个首字母缩略词！没有人喜欢首字母缩略词。人们害怕它们。学员也会因为它们而感到沮丧。虽然我们希望自己可以避免首字母缩略词，但遗憾的是，我们通常不由自主地使用。作为培训师，你的工作是教给学员一切。如果他们在参加培训过程中会接触到首字母缩略词，你就必须教给他们，让他们有所准备。

在使用首字母缩略词时有一些方法，每种方法都有其优点。培训师的问题是，他们不仅必须使用首字母缩略词，还必须教给学员。我曾经使用的最有效的方法是放一个单独的首字母缩略词表；每次使用首字母缩略词时，我都会用缩写形式将它写下来。在每次休息前后，我会走到首字母缩略词表前，让学员背诵它们的意思。

我建议你尽可能避免使用首字母缩略词。首字母缩略词有可能让你陷入困境。洪水保险课程上有许多首字母缩略词，其中一个是 BFD，代表基础洪水深度。这是课程中经常使用的评级术语。曾经有一位政府监察员在测试国家洪水保险课程的热线时，让她儿子打电话来测试这个系统。客户服务代表按照惯例问：“什么是 BFD？”该政府监察员的儿子的年龄已经大到足够非常清楚地给出另一种解释。当这位儿子告诉他母亲他对这个首字母缩略词的解释之后，政府开始发放许多备忘录并举行了会议，最后以高昂的代价将这个首字母缩略词从文件和对话中移出去。这个故事告诉我们什么？要注意这些首字母缩略词！

试着将话题暂时放到“停车场”，之后再讨论

想象一下下面的情景。你正在教一群学员，你讲得很顺利。学员刚刚开始热身，所以你要特别小心地回答问题。有人举手。你叫了学员的名字并得到一个问題。但这个问题涉及你这两天都没有讲到的内容。更糟糕的是，一旦进入这个话题，你要回到原来的话题而不会引出更多的问題，可能非常困难。舞台设定了。如果避免这个问题，你可能会发出阻止你最宝贵的盟友——学员——参与的信号。回答这个问题，你可能会将培训扔到不合逻辑的混乱中。现实就是这样。这是另一种将你置于压力之下的情况。

那么，有什么解决方案？将问题暂时放到“停车场”。在教室里离得比较远的地方放一张活动挂图，每次有学员提了这样的问题时，将问题记在活动挂图上，并告诉学员之后会回答。

学员：你能否告诉我们如何处理需要计算机和管理员的情况？

培训师：这是一个很好的问题。我们正在学习计算机在保单处理中的作用，但管理员呢？明天下午我们将讨论管理员的职责。我认为到那时再来回答这个问题可能比较好。让我把它写在这里，暂时放在“停车场”，这样我们不会忘记到那个时候再回答。

你可以告诉学员你会在适当的时候回答这个问题，但在适当的时候到来时，我们通常所记得的只是某人有一个与这个话题有关的问题。当把它写下来的时候，你就保证了自己不会忘记回答。你的责任就变成要注意“停车场”，并在合适的时候回答这个问题。你甚至可以在解决问题时核对答案，以提醒学员你正在积极回答他们的问题。

用记事贴来提醒自己有问题的地方

所有培训师通常都有一些他们试图打破的习惯，无论他们看起来是如何精通。就像打高尔夫球，你总能做得更好。第一个任务是确定你想要什么。我们可以从帕累托分析之父维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）身上学到一个经验。在 19 世纪后期，帕累托对财富分配感兴趣，并且确定 20% 的少数人控制

着绝大多数——80%——的财富。解决少数几个重要的问题当然比帕累托所说的“微不足道的许多”更有利可图。这也适用于培训。你有没有少数几个重要的问题，解决它们比解决微不足道的许多问题更有利可图？马克笔掉在地上会被看作一个“微不足道的”的问题，身体不断来回摇晃则将被认为是“至关重要的”少数问题。

一旦确定了要致力于哪些重要领域，试试使用记事贴来帮助你。如果你想要更多的笑容，就在讲台上贴上“微笑”一词。即使你在讲课时翻页，“微笑”一词仍然显示在那里。通常情况下，纠正问题是从变得更加意识到它们存在开始的。记事贴可以让你自始至终都意识到问题存在。最后一点，不要贴得太多。一次两到三张记事贴就足以纠正一些最顽固的问题。

使用讲台

在这点上也有一些争议。对于要不要使用讲台，人们已经争论了一段时间。反对使用讲台的关键论点是，紧张的培训师往往会紧紧抓住讲台。毫无疑问，这是你需要避免的习惯；但是，如果你看到使用讲台的优点时，这个问题就变得有些微不足道了。

讲台最重要的优点是它实际上可以让你更加自由地走动。有人说使用讲台会导致培训师一动不动地站在讲台后面，但实际情况恰恰相反。让我解释一下为什么。假设你需要看你的讲义或手册，有讲台的话，你实际上可以舒服地在教室里走动，只要在你需要瞥一下讲义时回到讲台即可。这里的关键是瞥一眼。讲台通常比较高，让你能瞥见你的讲义。它让你有信心离开你的讲义，因为你知道当你需要帮助时只要走几步、瞥一眼就行。如果材料是放在桌子上的，除非你的视力超好，否则你必须弯腰看。在我当培训师的时候，我在讲台附近走来走去，经常悄悄地瞥一眼。唯一的副作用是，现在当讲义在我正前方而不是在我旁边的时候，我反而看不清。

讲台提供的另一个优点是能够不让学员看到培训资料。正如我在第2项中提到的那样，当你用太多幻灯片时，讲台成为隐藏它们的好地方。如果你正在计划一个有一些奖品的比赛，讲台也是一个藏奖品的地方。各种奖品，通常可

以放在讲台内。事实上，我不用看培训师培训，就能从他的讲台了解大量关于他的信息。

我还有最后一点想澄清一下。经常有人混淆“指挥台”（podium）和“讲台”（lecturn）这两个词。你遇到的人中有 99% 会说培训师是站在“指挥台”上。对此，《韦伯斯特新世界词典》是这样定义指挥台的：

“一个矮的平台，为管弦乐团的指挥专用。”

据我所知，虽然培训师在培训中也有许多令人兴奋的表演，但没有一个承担管弦乐团指挥的任务。“讲台”是这样定义的：

“让培训师放讲义、书面稿件的站台。”

使用得当的话，讲台可以是培训中最有用的培训工具之一。你甚至可以购买便携式讲台，折叠起来，可以像公文包一样携带。所以，当谈到使用讲台时，我的建议是，不要不用它。至于抓住讲台的习惯，在讲台上贴一张记事贴，停止这样做！

保持表演状态

你在阅读本书时可以看出来，我在培训时喜欢在教室里走动。许多培训师比较害怕的是忘记自己讲到哪里，然后默默地走很长一段路回到讲台去看他们的讲义。学习表演行业的方法，保持表演状态。

当我参加剧院表演并扮演了我第一个相当大的角色时，我从一个非常好的导演那里学到了难忘的一课。这个教训对我作为一个专业的培训师来说非常有帮助，而且也成为我在培训技巧课程上都会讲的一课。当时我不分白天黑夜地努力研究台词，在排练时，导演开始问我一些关于我扮演的角色的相当愚蠢的问题：“他最喜欢的电视节目是什么？”“他喝什么啤酒？”“他喜欢吃早餐吗？”多么可笑！我研究的是台词，为什么不对台词！难怪演员被认为奇怪的职业，真是这样吗？导演询问背后的理论之一就是，让我不仅为成功做好准备，也为失败做好准备。我开始更了解我扮演的角色，成为一个更好的演员。我后来也意识到，当舞台上出现问题时，这种技术是如何救场的。没有语言可以描述一个演员在舞台上忘记台词时感到的恐惧。一边是观众，一边是恐惧。在戏剧中

了解关于我扮演的角色的一切，让我保持表演状态。现在，在很短的几秒时间内，我可能会对下一句话要说什么感到困惑。然而，如果我保持表演状态，就不可能忘记我扮演的人物在做什么。换句话说，我仍然在演我所扮演的角色，尽管我可能没有说出剧本中的台词。

作为培训师，我可以保证两点。第一点是你偶尔会忘记课程中下一句话要说什么。第二点是你不会忘记基础知识。基础是你是谁，你在说什么话题。这就是你真正需要的一切。保持表演状态（这意味着你不必告诉学员你完全忘了要说什么），并提出与你的主题相关的问题。“到目前为止你怎么看？”“你发生过这样的事情吗？”“你认为这些信息对你有帮助吗？”这些并不是很深入的问题，但可以帮助你摆脱困境。你的下一步是表现得很感兴趣，后退到讲台，点头，微笑，找出你讲到哪里了。遵循这种方法，让你有信心在教室里走动。

准时

下面要说的这个建议可能更多的是提醒，而不是培训的技巧。在实际进行培训时，要准时。顺便说一句，“准时”是指提前到达你进行培训的地方。你最好不要冒险。在培训之前，你必须先处理一些变数，然后才能开始教学。空调或暖气开了吗？投影仪是否正常工作？你要讲的资料准备好了吗？诸如此类。（第6章提供了关于你在学员到来之前应该检查什么的建议。）早点儿到，你就可以完成所有这些任务，而不用表现出很担心的样子。尽早到达培训地点，放松，整理一下想法，享受这一天。你有了这种开始，我知道你的学员也将享受这一天。

注意填充词

培训师不喜欢谈论它。学员会因为它分心。观察者可能会很喜欢它。“它是什么？”你会问。它就被称为“填充词”的小词语，如“呃”“啊”，或者培训行业中最常见的“好”。它们通常被用来代替停顿，可能令很多培训师头疼。

克服这个难题的一个方法是使用记事贴。遗憾的是，一些培训师如果在培

训时看到这些词，他们实际上会增加而不是减少对这些词的使用。对我有效的一种方法是加入一个名为 **Toastmasters** 的组织。**Toastmasters** 主要专注于希望提高沟通能力的人的发展。一般 **Toastmasters** 会议会分配角色给一些学员。我非常喜欢的角色就是扮演数“呃”的人。这个人的工作是在整个会议期间数每个填充词。在会议结束时，数“呃”的人会叫所有发言者的姓名和每个人使用的填充词数量。纠正使用填充词的问题的最佳方法是意识到你用了它们并约束自己纠正习惯。**Toastmasters** 为我提供了一个很好的机会来纠正这种习惯，只是暂停而不是使用填充词。如果你有兴趣，美国的大多数大城市地区都有 **Toastmasters** 分会。

不要让学员感到尴尬

一个简单的生活事实是，由于我们的讲话速度慢（约每分钟 175 字）而听的速度快（每分钟约 310 字），所以学员会听一会儿休息一会儿，这通常被称为“蛙式跳跃”，这偶尔会让课程需要大量提问和引导的培训师感到沮丧。放松。这种蛙式跳越是天然的，是可预料的。真正的危险是学员被提问到他没听到的内容。我们所有人都遇到过这种尴尬的场面，然后头脑一片空白地寻找答案。试试跳跃芯片。

每次课程开始时，我给每个学员一个圆形的 2 英寸的磁盘，让他们放在桌子上。用法很简单。每天一次，不管出于什么原因（无论是“蛙跳式跳跃”、做白日梦或其他），学员可以在被提问的时候将这个“跳跃芯片”交给培训师。重要的是，培训师在收到“跳跃芯片”时不会停下脚步，绝不会引起大家对这个学员的关注。培训师只是走到另一位学员那里，换一个人继续。在一天的剩余时间里，那位学员已经没有“跳跃芯片”了，这将迫使学员更加专心听讲。

奖励学员

课程中需要学员经常进行角色扮演或执行任务时，友善的比赛肯定会让课程变得更活泼。在课程开始前，制定基本规则。每天都根据以下任何一个标准选出一名学员作为获胜者：进步最大的、整体最好的、对新学的方法实施得最

好的等。奖品呢？尝试在学员座位前面悬挂飞盘或卡片，甚至是写着“今天，我和罗伯特一样好”的杯子。不用说，奖品名称任由你选择（虽然我偏向用“罗伯特”），但我建议奖品不要太贵重。这里主要是为了创造友善的竞争。现金奖可能是错误的想法。要让它显得有趣！

在剩下的时间里，获胜者会获得一些小小的特权，例如，确定课程何时休息，宣布阅读作业需要多长时间，以及做出其他一些简单的课堂决策。从第二天开始，选择另一位获胜者。这个简单的想法令人惊奇的是，很少有学员滥用这些特权——如果说有的话。此外，由于选举标准是公开的，所以可以将这个奖励传给所有的个人。随着班级学员变得越来越亲密，学员们开始支持和帮助那些还没有赢的人。这就是培训要达到的目标！

看评价表

这个方法很简单但很有效。我知道的大多数培训师（包括早期的我）避免看将在培训后使用的评价表。有时，进行评价的组织对评价表的内容几乎是保密的。我曾经在完成培训后发现学员们要对我进行评价的方面感到沮丧。然后我会发誓下一次培训一定会改。那这次培训呢？如果我在培训之前看看要被评价的方面，我会从两方面受益。首先，看评价表能提醒我，我需要做些什么才能取得成功，其次，当我知道自己准备好遵守评价表上的标准时，这让我充满信心。在进行培训之前，不要让你的培训带有这样的神秘色彩，在培训之前努力满足评价标准。

注意过渡

在你研究、学习了 UPPOPPR 和最终的回顾之后，我建议你完成最后一个难题。大多数培训涵盖三到五个要点。对你来说关键的一点是你从一个要点顺利移动到另一个要点的能力。这样的移动被称为“过渡”。在观看培训时，你会注意到，一名不熟练的培训师会从一个要点跳到另一个要点上。他们的过渡听起来可能是这样的：

培训师：……这就是整个过程。呃，如果，系统也很重要。当系

统连接正确时，你会看到……过程在理论上都很好，但你创建系统成功才代表你真正成功。当系统连接正确时，你会看到……

强有力的开头和结尾

正如我已经说过的，你只有一次可以留下好印象的机会，你只有一次可以留下持久印象的机会。当你顺利启动培训并且顺利结束培训时，很多事情都可以被原谅。第 7 章在讨论创建流程驱动的培训时，讨论了你需要的工具。无论你的课程条件如何，都要重点考虑开头和结尾。这意味着在定好培训的时间之前，不要研究整个培训。如果你这样做，你会像开始时那样困惑。查看整个课程大纲，但要在开始教之前 5 分钟学习 UPPOPPR。在最后一次休息期间，看看你的结尾。在那之后，就是练习、练习、再练习。

知道学员的名字

生活有时候就是不公平的。这周你又开始培训了，有 10 位新的学员。他们只需记住你一个人的名字，也许还包括一两个同班同学的名字，而你需要记住全班学员的名字（在合理范围之内），并且要尽快记住。这是理所当然的。在学员的心中，没有什么比你能记住并正确叫出他们的名字更能说明你关心他们了。我们喜欢听到自己的名字。记住他们，表明你关心学员并想了解他们。忘记他们，可能会被打脸。

姓名标签很有帮助。真的去了解学员并记住他们名字更有帮助。如果这对你来说很困难，可以将学员的名字与有助于你记忆的某些人联系起来。你甚至可以上记忆力的课程。但是，如果你将学员的名字作为优先事项，学员会认为你是比较关心学员的培训师。

注意你的时间

在我的愚见里，我不会说“时间是一切”……但相当接近。最终，许多学员能记住的更多的是你的时间安排。想一想这点吧。

在本书中，我试图通过介绍一些要点与我的成败联系起来。现在让我来说一个很大的失败。多年前，作为顾问，我被要求为纽约州北部的农民家政管理

部门的雇员进行一小时的激励培训。我对激励培训有什么了解？我是一名培训师，不是一顿晚餐的演讲嘉宾，所以我拒绝了。我不喜欢把钱扯进来。但当他们提出一小时给我 1 350 美元并且支付其他费用时，我改变主意了。一小时 1 350 美元。我被这个数字迷住了。我从来没有在超过 50 名学员面前讲过课，更别说 450 名。我对我的妻子开了个小小的玩笑：“我想和你谈谈，亲爱的，但我不确定你支付得起。”

培训？很简单。我通常可以在晚餐后说上几小时，但对于这个培训，我不敢冒险。我准备了八页材料，从诗歌到故事，以帮助激励学员。我甚至相当谦虚地准备了两页救急材料，以防万一。我拥有整个世界。有名的激励教练在度假村讲一小时激励课程。我带了我的高尔夫球杆，早到一天，准备好去赚我生命中最容易赚的钱。

当举办方介绍完我之后，我走上讲台，迎来了我的第一个惊喜。500 人，不是 50 人！我体会到了很不习惯的紧张，然后是一个很大的意外。我开始问我通常会问的问题，结果一屋子的人只是盯着我。没有人跟我说过 500 名学员是不会和培训师说话的。会议室里很安静，太安静了。我感到恐慌，开始以荒谬的速度搅动我讲的内容。我现在知道这不是培训。没有真正的话题。到第 16 分钟的时候，我已经讲完我的材料。到第 29 分钟时，在缓慢爬行之后，我讲完了我的救急材料。在我头脑里，我一直在想“1 350 美元一小时”。

我开始来回地讲，大量出汗，对我已经讲过的信息说一两句，要求学员“想一想”。我一遍又一遍地告诉他们“可能发生在你身上，想一想吧”，接着复杂一点的“因为这已经发生在别人身上……想一想吧”，接着又说了许多“这可能发生在我身上……想一想吧。”到第 44 分钟时，我生命中第一次出现我没有什么可让学员思考的。我走了出来，有点眩晕，感觉变轻了 10 磅，学员只是礼貌性地鼓掌。举办方感谢了我，也付给了我报酬，但他们再也没有邀请我。

从此次经历中我学到了什么？像一个好的拳击手一样，我需要被打才能在我的职业上真正成长。这是一次非常丰富的经历（几年后来说比较容易），我从中受益匪浅。时间是你被评判的最关键的标准之一。培训是路线。完美地安排好时间就好像“好的登陆”。这是你职业能力的真正衡量标准。如果你没什

么话说了,就问更多发人深省的问题并引导一些讨论。如果你还有很多要说的,那就去掉这些讨论,换成你需要说的内容。在你的讲台里放一个手表,可以悄悄地瞥一眼。不要等到最后五分钟才开始做出关于时间的决定。请记住,无论是一小时、一天,还是一周,那都是客户要求的,是需要你在压力之下讲的。认真考虑一下……

从活动开始

对许多培训师来说,培训最难的方面之一是开始。有很多次你会听到有人这么说:“如果我能度过最开始的5分钟,我就会没事了。”下面是一个可能会有所帮助的方法。计划好一个活动,与你的主题相关的小组活动。可以是简单地将教室分为两半,然后让学员说出他们来参加你的培训能得到的五个好处。用这样的活动,你不仅创建了培训最为关键的部分——效用,而且还能知道学员们的态度。

这种方法的关键是活动的时间安排能让你控制好自己的情绪。一旦活动结束后,你已经消除了大部分紧张,能够更好地遵循UPPOPPR。

掩饰和闭嘴

为什么当许多培训师犯错误的时候需要让周围所有人知道?可能是因为紧张,可能是因为身边有专家。不管什么情况,都是不必要的。没有人能够一直得分,所以你尽管讲下去。有多少次你参加一门课程,培训师每次犯错误的时候似乎都在对自己和学员喋喋不休?大多数时候,其实学员没有意识到,也不感兴趣。继续讲下去。有一位不完美的培训师,是一件好事。

检查拼写

我要告诉你一个小秘密。我的拼写实际上并没有那么糟糕。这是一个秘密,因为许多参加我的培训课程的学员都不相信。这是有原因的。在我的课程中,当我在活动挂图上书写的时候,我会随意地问学员某个单词如何拼写。

实际上,我知道如何拼写,我只是想推动落到我后面的人。让他们澄清一个单词的拼写,就能起到这个作用。藏起你的骄傲,请求他们的帮助,然后你

就能看到全部学员都要跳起来帮助你了。

用独立的空中鼠标

正如任何一个培训师看到的，今天的培训方式已经发生了变革。有了演示软件和 LCD 投影仪的帮助，培训师可以创建鲜活的、生气勃勃的幻灯片、动画、图形和表格。大多数投影仪都有一个被称为空中鼠标的手持设备，用于切换到下一张幻灯。遗憾的是，使用空中鼠标会有问题。

在本书中，我已经介绍了如何解决这些问题，但让我来提供一种完全避免这种问题的诀窍。买一个独立的、不由投影仪驱动的空中鼠标。如果你这么做，你就没必要重启你的电脑或检查连接是否正常。你可以在电脑运行的时候插入空中鼠标，几秒之后，你的空中鼠标就被激活了。

这确实胜过关闭两个系统再重启投影仪、重启笔记本电脑的方案。如果这些还不足以让你感到害怕，记住，在所有这些之后，你仍然不能保证投影仪的空中鼠标能正常工作。

当你用完与笔记本直接连接的空中鼠标之后，只要拔出空中鼠标，几秒之后常规的鼠标就又能正常使用了。当有多个培训师共用一台笔记本电脑时，这种方案就是必需的。

用人肉空中鼠标

你已经基本了解如何用独立的空中鼠标来避免用投影仪的空中鼠标了，下面让我们来看另一种完全避免用空中鼠标的方法。我是在有一天我的空中鼠标不能正常工作时发现这个方法的。

我没有在要播放下一张幻灯片时跑回我的电脑旁，而是让一名学员替我来做。我必须承认，我有点夸张地表演了一套信号系统，让我的学员知道什么时候播放下一张幻灯片。

开始时我指挥那位提供帮助的学员或对着他点头。当然，我很快就拿没有生命的鼠标对着他，用我的胳膊肘对着他，用钢笔对着他，用一条腿对着他，这显得我有点儿傻。在任何情况下，你所做的事情都不用过多的夸张，只要有

一点就够了：很多人不仅保持清醒，而且很喜欢这次培训。

带电源板

让我们回到技术主题上。许多年前培训师携带一大堆胶片来作为视觉辅助工具。时代已经变了，对电源的要求也变了。酒店或会议室可能会为你提供屏幕、推车和延长线，但其余就需要你自己带了。

当你使用笔记本电脑进行培训时，你就要有两个插头，一个用于笔记本电脑，另一个用于 LCD 投影机。可是，等等，如果你真的想让培训更加活泼，就得用更多的东西。

来点音乐怎么样？音乐设备也得有一个插头。你要将视频整合到投影仪上吗？还得有另一个插头。突然之间，你的插座就不够用了。

我不是说你应该携带一个八插头电源板，但我会推荐一个四插头电源板。电源板体积相当小，便于携带。此外，大多数电源板有自己的保险丝，以防止电流过大。如果你要插入笔记本电脑、LCD 投影机、音频设备和视频设备，花 10 美元买一个小电源板上，你就可以高枕无忧了。

选音箱

随着投影仪越来越轻、越来越亮，可能会出现一个小问题。当投影仪的尺寸变小时，有些东西就得去掉，在这种情况下，是投影仪的扬声器。这意味着如果你从电脑播放视频或音乐，那么你可能会有点儿麻烦。对于较大的培训，你可以让当地的 AV 专业人员将声音连接到教室的扬声器中，但对于小型培训呢？

去当地的电子商店购买自己的音箱。有的音箱非常便宜（20~40 美元），但请确保它们能扩音。这意味着它们是以电子将声音投放给学员的。这也意味着它们需要插上电源或需要电池，所以要做好相应的计划。

脆弱

我想这听起来有点不寻常，因为培训师大部分时间都鼓励你保持控制，同时放弃控制，但这正是我要说的。有时候我们控制得太多，吓到学员了。分享

一个可以表现你更温柔的一面或谦卑的故事，将你和学员联系起来。鉴于培训的性质，大多数专业人士都有很多故事可供选择。

成功的着装

培训经常被忽视的一个方面，就是要穿得专业。我培训的许多人会吹嘘自己喜欢的领带、西装或鞋子。那很好，但事实是，这不是关乎你最喜欢的衣服的问题，而是要与学员的外表相匹配。我总是需要提的一个后勤问题是：“这次会议的着装要求是什么？”也许是商务套装，也许是商务休闲。无论是什么，你的工作是符合要求，然后稍微打扮一下。你是培训师，但不要因为穿得比听众差或者好太多而把注意力引到自己身上。

不仅用语言来解决实施的问题

培训之后的核心问题是实施。学员可以实施你刚教给他们的东西吗？为什么将这个问题的答案留给概率呢？尝试在培训完成后让学员完成练习。根据你所介绍的内容，尝试使用模板、工作辅助、实施手册等来向学员展示你认真对待实施的问题。

获得角色扮演、案例研究和模拟的帮助

从学员的角度创造完美的练习是必不可少的。如果你的练习不是从学员的角度来反映现实世界的，那么工作做得再好也是白费。多年来，我试着自己设计练习，直到有一天我意识到我有主题专家——我的客户——可以帮忙。让你的客户创建一个现实世界的场景，然后将它用到你正在开发的练习中。你和你的客户都将非常高兴你这么做。

学习如何说“谢谢”

感谢学员听起来相当简单，不是吗？我的岳父曾教我一个简单的方法来处理赞美。每次我完成培训的时候，都会有几个人上来对我说几句赞美的话。我一般会回应“哦，这还不是我最好的”或“我在问答环节有点尖锐”。我的岳父鼓励我从不同的角度看待问题：从赞美我的人的角度。

他也提醒我，当有人赞美你时，这对此人来说是一个非常重要的时刻。有人被你所做的一些事情所感动，他觉得有必要向前迈进，克服自己的恐惧，并告诉你一些有点私人的东西。知道了这点之后，你是否仍然确定你想用这句“今天还不是我最好的”来回报对方的这种信念的跳跃？

解决办法很简单。这只需要你用几分钟的时间，把你的手放在你的电脑键盘上或拿起笔和纸，并写一两句让你感觉舒服的话。我的话是这样的：“这对我来说意义重大，我怎么感谢你都不够。”

说这样的话时通常会伴随着微笑、握手和在脸上显示出满足的表情。哦，这也会让你对自己感觉良好。

尝试使用铃铛

我想提的最后一个建议可能有触及风格问题的风险，但你可以试一试。多年以来，我一直在讲台上放着一个小小的铃铛，我发现它很有帮助。我什么时候用它？显然，我可以在必要时用它来重新获得控制权，但还有其他用途。我用它来开始和停止培训间隙的休息。当有人说了有趣的话或提到一个好主意时，我也会用它。当培训中发生激动人心的事情或当学员希望做出良好的反应时，我也会用它。换句话说，有无数的机会可以用铃铛。巧合的是，35 名施乐培训师在讲台旁边挂着呼叫铃。在你的讲台上放一个铃铛，我保证你会对自己有多常响铃感到惊讶。

| 总结

我向你们介绍这些方法的目的是让你避免一些在压力下更难学到的经验教训。此外，我希望你们已经有了自己试试的想法。尝试没有风险，只有自满才有。

进阶

- ▶ 第 15 章 培训师的内心
- ▶ 第 16 章 培训的价值
- ▶ 第 17 章 避免培训的陷阱
- ▶ 第 18 章 与培训管理者的合作
- ▶ 第 19 章 评价与支持
- ▶ 第 20 章 交叉培训

第 15 章

培训师的心理

如何呈现最好的自我

培训是没有亲自做过就不可能理解的少数几个职业之一。正如我之前提到的，不可能模拟处于这个职业压力下的行动。遗憾的是，大多数培训部门常由从未进行过培训的人员进行管理，要做到与培训师共情是很难的。我的目的是让你对培训师的心路历程进行一次探索，帮助你更好地了解培训师的一些独特方面。

始终表现出积极和热情的态度

让我们从培训师对其提供的课程的态度说起。为了说明这点，我非常乐意告诉你我对培训技巧课程的态度。通常，我会从周三开始就期待下周二要教的课了。这只是小小的激动，但它是重要的。星期四上午，小小的激动变成了焦急的哼哼声，期待下周梦幻般的上课。由于某种原因，到周五，我在散步的时候就会傻傻地咧着嘴笑。实际上，我已经期待周一的开始了。星期六我尽量避免考虑将要到来的是什么，但通常没有用。我发现自己开心地做着关于课程头五分钟的白日梦。

到了周日，我的白日梦远远超过了头五分钟，那天晚上我兴奋得睡不着觉。我总是在培训技巧课程的周一早上的闹钟响来之前就已经醒了，急切地期待课程的开始，期待有一群具有凝聚力的学员来参加我的课程。

你认为这是真实的故事吗？如果你让我回答这个问题，我会非常简单地告诉你：只要你相信是真的，又有什么关系呢？这是培训师对课程应持有的基本态度。他们没有选择，他们必须爱上他们的课程，有两个原因。首先，当培训师不喜欢他们正在教的课程时，这会缩短他们的职业生涯。再考虑一下销售人员。最好的销售人员会告诉你，只要他们真正相信他们的产品，他们就可以克服摆在他们面前的任何障碍，促成销售。如果销售人员不相信他们销售的产品，无论他们如何尝试否认，这些感觉最终都会成为终止其职业生涯的“癌症”。他们几乎不可能每天早早起床去销售组织的不好的想法或他们不同意的想法。培训师必须与主管、经理或任何负责课程的人一起坐下来，制订他所喜欢的解决方案。这绝不是管理层采用“我说了算”的时候。为了培训成功，双方必须耐心，直到达成和解。记住，你探寻的是培训师的内心，没有什么比糟糕的课程而又没有达成和解更能缩短培训师的职业生涯了。

培训师必须在培训中表现出对课程的热爱的第二个原因有点自私。培训师的态度决定着学员对课程的态度。这也适用于课程中的每个模块。当培训师站在学员的面前说“下一个模块有点儿慢，但我们要讲，所以坚持一下”时，培训师其实在害学员。但这经常发生。下一次再发生的时候，看看四周。我告诉你，你会看到有些学员在学这个模块期间几乎完全不听。如果这还吓不到你，试试这个。正如你们现在所知道的，我相信学员在来参加培训时就已经准备好要攻击培训师是非常少见的。然而，学员来参加培训时沮丧、抑郁或不满意，这并不罕见。大多数培训师使用了严苛的方式，他们不好的态度会促使表现不好的学员变成“狙击手”。为了培训师自己的身心健康考虑，他们必须对自己的教学采取健康的态度。

丨 不要将缺乏经验广而告之

在大多数职业中，一个人每天都告诉同事对他有影响的信息是绝对正常的。在培训中，对于培训师来说，却绝非如此。培训师的个人生活、健康和工作满意度是无关紧要的。培训师是一种不能为你提供与学员之间亲密接触的职业。

例如，如果你要教一门你以前从未教过的课程，你会告诉学员这是你的第一次吗？你最好多考虑一会儿。让我们首先去掉支持的理由。大多数告诉学员他们从来没有教过本课程的培训师是在寻求依赖。他们可能不会这样说，但他们指望学员会这么说“嗯，这是他的第一次”“第一次这样，已经很好了”。我的想法是，如果你想要一些同情和理解，你可能会得到。听起来不错，如果没有“可能”这个词的话。

你看，如果你宣布你是第一次教一门课程，你可能会得到很多同情。这种诚实带来的结果可能恰恰相反。如果在培训中遇到不满的学员或潜在的狙击手似的学员，你就是给他们装好子弹的枪，并要求他们瞄准你的头。针对你的这点不足，天生喜欢怀疑的学员会给你带来一些难题。此外，当你试图说明一个观点时，你也可能会一直被质疑。你的诚实可能对你作为培训师的信誉构成严重威胁。

透露这种信息所带来的风险是不值得的。那么答案是什么？绝对不要！我永远不会建议这样做。选择性地披露呢？在我们刚刚看过的例子中，我会假设大多数培训师至少有机会观摩别人的课堂教学，或者，如果课程尚未被教过的话，至少有机会与开发人员合作。下面这个例子对你来说怎么样？

培训师：至于我在这门课程方面的经验，我已经培养了与这门课程相关的各种能力，并且从培训师和学员的角度都对课程有了很好的了解。

换句话说，“别惹我，我知道我在说什么”。许多培训师因为透露了与学员无关也没有价值的信息而陷入困境。

我曾经在施乐教过的课程中与一个人进行交叉培训。这是一门关于财产保险代理的销售课程。虽然我与进行交叉培训的人对课程及主题有很多见解，但她没有销售实际产品的经验。当然，最好有一些具体的产品销售经验，但与人们所相信的相反，这并不是至关重要的。销售就是销售。虽然有产品销售经验可能在学员那里会有更高的信誉，但当被迫去进行培训时，没有产品销售经验也有其他途径可以替代。在这种情况下，我恳求与我一起进行交叉培训的人告

诉她的学员，她在这个领域有很多经验，从家庭办公的工作到现场工作（她和销售人员进行过大量的销售电话）。学员不知道的东西并不会伤害他们。我想在这里强调的是，如果学员直接问产品销售经验，那就准备好回答“没有”。在三天的培训将要开始时，我像一个骄傲的父亲一样坐在那里等着看到我的劳动果实。但相反，与我一起进行交叉培训的这个人决定抛出我们讨论的内容并告知学员，她在销售产品方面唯一的经验是承销商。受训的学员对她以及她缺乏“真实”的产品销售经验感到非常气愤，然后到午餐时间她就走了，“骄傲的父亲”被迫在课程期间进行培训，而那位女性再也没有尝试教这门课程。

你看，当你把一切都说出来之后，你并不能得到每个培训师都努力争取的宝贵信誉，这种信誉是用辛苦换来的。选择性披露只能让你有机会从学员那里得到足够多的聆听时间以便获得尊重，其余的还要取决于你。附带说一下，我向财产保险代理人教了三年以上的课，并且获得施乐举办该课程的九年中的最高分。我提到这点，只是为了证明我的观点。我没有经验，也没有销售过财产保险。

丨 如何处理工作中的疾病

疾病是培训师另一个需要决定他们想要告诉学员多少信息的问题。就像新手培训师的例子一样，把病情告诉学员，是觉得学员会同情和支持。确实。同样的学员会仔细检查你的表现和你采取的一切行动：“考虑到培训师生病了，这还不错，”他们会说。“太糟糕了，我们的培训师生病了，我想知道如果是健康的培训师会是什么样的。”对于没有持积极态度参加培训的学员来说，评论可能更加苛刻。

让我给你讲一个关于生病的培训师的例子。有一次我飞往威斯康星州麦迪逊，为施乐进行为期三天的销售培训课程。12 名学员来自威斯康星州和邻近的几个州。在课程开始的前一天晚上，我开始感觉不对劲。我说“不对劲”而不是生病，是因为我很少生病，我从来没有真正确定过我是否生病了。当我还是孩子的时候，尽管我和生病的孩子玩耍，我也没有得过病。到下午 5 点时，

我觉得很奇怪，到下午 7 点时我病了。我躺在酒店房间里，一会儿出汗，一会儿感觉很冷，我开始怀疑第二天早上要怎么办。去了两次卫生间之后，我决定睡觉。经过漫长的一整晚的不适，我做出了我的决定。有这么多学员专门腾出三天时间来参加这门课程，我决定去讲课。培训就像演出，必须继续下去。我不会把我生病的事告诉任何人，尽量不要太靠近任何人，尽力做到最好。

我能做到最好的状态就是大约 90% 的时间坐在椅子上，不断喝水，坐着椅子到不同的学员旁边去回答他们的问题。偶尔，我会离开椅子穿过教室，用可怕的热情挥拳，然后回到我的椅子上。记住，这里还没有人听过我的培训，他们不知道坐着并不是我的培训方式。另一个我会离开我的椅子的时候是休息时间，等到学员都出去，然后我去吐。那天晚上我找了一个很好的借口说明为什么我不能和学员一起出去，但我无法拒绝庆祝培训结束的最后一顿晚餐。那天晚上，我回到了童年的日子。我点了一个虾米饭，然后把米饭围在我的盘子周围，成功地藏起了我的虾。如果我小时候的狗也在那里，我也会把我吃剩的给他。

当培训结束的时候，我差不多三天没有吃任何东西，掉了 8 磅。这不是我自豪的。我真的不知道我病得有多严重，即使我知道，我也不会培训中做得更好，我可能会取消。然而，我感到自豪的是，我收到了对刚刚结束培训的学员的 12 项评价。一些评价具体地描述了我所表现出来的热情。当所有的学员离开时，只有协调这次活动的人留下来，我告诉他我的情况。他说：“我以为你很紧张，看到你的手有几次拿水喝的时候有点儿抖。”

我想通过这个故事说明一点，培训师必须保持自己的感觉和情绪才能取得成功。培训师要出差。培训师会与他们的配偶吵架。培训师有难过的日子。所有这些信息都与培训不相干。实际上，要做的决定不是要不要告诉学员，而是要不要进行培训。在我的脑海里，除非可怕的紧急情况，否则培训必须继续。

丨 带着分裂人格生存

在探寻培训师的内心时，我主要是要向你展示培训师公开的一面。我认为

有一点很重要，需要在这里解释一下，那就是进行培训的人都被迫形成分裂人格。学员看到的是公开的一面，亲戚朋友见到的是私下的一面。我发现，一个人做培训的时间越长，这一点就越明显。

这种人格分裂的原因真的很简单。当培训师做这项工作时，他们要把自己所有的一切都投入工作中。态度必须认真，控制不能出差错，要非常专注。在培训环境中带着这样的集中精神，将导致培训师很快就会疲倦。这也会使培训师周围的人有点古怪。我经常在回到家的时候忘记自己在哪里，然后说一些奇怪的话：“我想要沙拉，然后来点沙拉酱。沙拉送上来之后，桌上的每个人就可以吃主菜了。我们开始吧。”幸运的是，我有一个善解人意的妻子，她会告诉我要回到现实，这一场面就非常突然地结束了。

丨 保持好培训的状态

做好培训需要投入非常大的精力，很难找到一个做很多培训又有体重问题的培训师。当培训师开始教授课程时，他就进入了培训状态。一天八小时、一周五天都要保持适当的专注，这不是件容易的事。培训师要应对一般的时间安排（四周讲课，一周开发），通常需要三个星期的时间保持状态。所以，当培训师一次休息一个月之后，他们需要再次回到培训的状态时会感觉非常疲惫。

丨 自信，但不傲慢

也许培训师最容易被人误解的一面就是他散发出来的自信。对许多人来说，这种自信似乎更像傲慢。在探寻培训师的内心时，你可以更好地理解这是为什么。

做过培训师的人知道，他们会犯的最危险的错误就是在学员面前表现得不自信。在他们的声音、面部表情甚至身体姿势中，都能发现这种信心的缺乏。为了培训师自己的生存，他们必须学会消除疑虑，或者至少要掩饰疑虑。

与大多数体育运动一样，培训师其实是一种很需要精神力量的职业。全国橄榄球联盟（National Football League, NFL）中成功的射门员都有自己的奇怪

的小信物和迷信的东西，然而，他们都有一个共同的动作。听听射门员在射门之前的想法，他会告诉你，他真的能看见球射入球门。他必须对此坚信不疑。

我最喜欢的体育英雄之一是乔·西斯曼（**Joe Theismann**），在我看来，乔是史上最伟大的四分卫之一。当他在华盛顿红皮队打球时，新闻界、球迷甚至教练经常误解他。乔治·艾伦（**George Allen**）是 NFL 最著名的教练之一，也是误解他的许多人之一。

乔很喜欢发言，说了很多。在华盛顿特区举行的报道中，曾有人这么形容乔：“乔从来没有见过他不喜欢的麦克风。”许多人，尤其是艾伦教练，认为他傲慢。他那么想踢球，当教练艾伦不让他踢四分卫时，他游说教练他愿意踢任何位置。艾伦·阿伦（**Coach Allen**）接受了他提出的请求，并在他当替补队员的一个赛季中让他当弃踢回跑员（**Punt Returner, PR**）。现在 NFL 踢四分卫的队员当中，有多少人愿意——更不用说由教练分配——去当弃踢回跑员？

他弃踢回跑，他告诉大家他可以。他带领红皮队获得了超级杯，赢得了球队的进攻记录，成为红皮队甚至可能 NFL 最伟大的四分卫之一，并告诉所有人他能做到。

那么，是什么曾经阻碍乔·西斯曼回来？当然不是他的信心！但他被认为力量不足，没有最好的四分卫所需要的手臂力量。他所拥有的是一颗不可估量的心和信心——非常多的信心。

他不仅仅是华盛顿红皮队的伟大四分卫，他也是这个球队的领导者。他永远不会说运气好的话自己可能会踢好，或者说自己的力量可能是个问题。他非常确定自己的能力，不仅他相信，而且与他一起踢球的人也是如此。他没有贬低他的对手，他自信自己的球队不会输，他会告诉你，他的球队不会输，而巧合的是他们真的很少失败。

当培训师在开始培训时相信自己绝对会成功，他就几乎总是会成功。我还在施乐工作时，有一次一个小组观察了我的培训，然后对我进行了面试。他们想寻找一位来自私企的代表，给大约 700 名与会者讲“我们（作为一个公司）如何与客户谈判”，另外还要激励他们，时间是两小时。这是一个年度的活动，之前也请了许多知名的培训师。看完我的培训之后，我们坐下来，他们开始问

我一些问题。我给他们的每个答案中都包括诸如“毫无疑问，我会做这个”“我肯定能做到这点”，虽然我自己没有意识到这点。

最后，面试人员之一停了下来：“我们已经问了你 10 个问题，你都给了我们明确的答案，你怎么这么相信自己？”这是我第一次停下来，有意识地分析了我表现出来的行为。不过，答案相当简单：“如果我不这样做，我怎么能两小时之内就说服 700 人我是认真的，我的材料是值得听的，他们肯定会感兴趣并感到兴奋？”问我这个问题的人笑了并告诉其他人：“我们找到我们想要的人了”。此时，他们的寻找就结束了。

我最近看过乔·西斯曼的采访，他总结得很好。西斯曼说：“我被指责既自私又傲慢，对此我说：‘哼，我只是在我做的事情上努力做到最好。’”作为一个终身的红皮队粉丝和西斯曼先生的崇拜者，我必须说我不能说得更好。

傲慢？不。信心？当然。如果培训师在一群人面前站起来，告诉他们，他认为自己提出的想法可能会对他们有所帮助，但也可能不会，那他就显得太傻了。我希望为我工作的培训师是团队合作者。我也明白，这会带来自信的我。有了这么自信的我，就会有信心、有勇气、毫不犹豫地去面对最困难的情况。

丨 应对怀疑

我认为培训师内心的最后一个方面是让他们最害怕的一个词，即“怀疑”。这个词可能会让一些培训师提前退出企业培训。再没有其他职业使个人受到同样多的审查和评判了。成功的培训师不会消除怀疑，而是学会与它共存。他们知道，怀疑实际上可以激励他们更努力地工作，并且为培训付出更多。当这些培训师站在学员面前时，怀疑被推开，信心占据了主要位置。有时怀疑会长时间保持休眠，但无论它隐藏得多好，也会使培训师怀疑这是一次糟糕的培训，只是没有浮现出来而已。这也提醒任何处于压力之下的人，培训师只是和他上一次进行培训时一样好。奇怪的是，回想起来，怀疑实际上成了让许多培训师感到如此兴奋的催化剂。

丨 应对焦虑

对于在一群人面前说话感到焦虑不应被轻视。这在大多数人中恰好是一个非常普遍的现象，下面是十大最常见的焦虑：

- (1) 飞行。
- (2) 细菌。
- (3) 幽闭。
- (4) 拥挤的空间。
- (5) 公开演讲。
- (6) 高度和下降。
- (7) 黑暗。
- (8) 蛇和蜘蛛。
- (9) 针。
- (10) 雷电。

大多数培训师或公开演讲者在工作时都要处理的、最关心的事情之一就是焦虑。你会注意到我不喜欢使用“紧张”一词。我避免使用这个词，因为它会引起很多消极的想法和恐惧。相比之下，焦虑是一个更好的词，我们都可以与之共存。你看，焦虑是自然而然的事情，而你实际上可以让它来为你所用。在大型培训之前，我经常在另一个房间里试图将焦虑转化为能量。到今天为止，我仍然将培训想象成赛马，“骑上马，准备开门，然后自由地奔跑”。可以将焦虑引导为能量和动力。我唯一真的很紧张的时候，是当我没有感到焦虑的时候。我没有感到焦虑。那样我可能会有表现平平的风险。在应对焦虑时，你可能还要考虑其他一些问题。

欢迎来到焦虑俱乐部

要记住的第一个提示是，每个人都会有与你相同的焦虑。是的，有时是多少的程度问题，但每个人都会体会到它。一些最著名的电视明星和电影明星也都会焦虑。我们都体验过。这是自然的、预料之中的。不要否认你的感受。接

受它们，意识到我们都在同一条船上。

学员支持你

记住，应对焦虑的另一点是意识到你的学员希望你做得很好。你不相信我？那就让我证明给你看。回想上一次你作为学员并参加培训的时候。我不相信你会坐在椅子上摇摆并对旁边的人低声说：“我希望培训很糟糕，我希望培训师很无聊，我们这周没有什么了不起的。”你可能没有意识到这点，但我认为你会说相反的话：“我希望培训很好，希望我们有一个很好的培训师，我希望尽可能地利用我的时间，尽可能多地学习。”你看，我相信一个基本原则：人们是贪婪的。我们利用这种贪婪，向学员明“我能从中得到什么”的效用问题。培训师会因为这种贪婪而感到安慰，知道大多数学员不愿意在培训上浪费时间，并希望得到最好的体验。甚至在你开始讲课之前，这些学员就已经在支持你了。

动起来

我知道能更好地控制焦虑的最好方法之一是走动。你已经知道，走动能自然地帮助你维持学员的兴趣。现在，走动再次成为应对焦虑的方法。不同的情况将决定你需要走动多少。如果你正在教一个你不太了解的新课程，显然你的走动会有所减少。问题、讨论、讲故事和演示辅助工具，可以让你在最困难的时刻也能走动。重要的是，如果你想要应对焦虑，就在教室里走动。

研究如何开始

我之前提到过，这里再提一下：要研究培训如何开始。如果你用前三四分钟的时间来放松，你的焦虑就会下降。回想一下你在小学时所做的演讲，很可能有一种记忆是不变的。前几分钟是很难的，后面将变得更容易。研究开始的前几分钟，我保证事情会变得更加容易，你也会变得更加自信。

准备，准备，准备

在房地产方面，有人说买房的三个最重要的因素是地段、地段和地段。在

应对焦虑时，培训师需要处理的最重要的事情是准备、准备和准备。不管怎样，焦虑是对未知的恐惧。你可以消除的未知数越多，你就越有信心。想要确保你的设备正常使用？准备。想在正确的时间问正确的问题？准备。想要提供有意义的 UPPOPPR？准备。诸如此类。想要在压力下茁壮成长？准备！

深呼吸

每个人都会体验到焦虑，如果幸运的话，你还可能体验到痉挛。你肚子上的这种感觉叫作“痉挛”，其实只不过是身体中部缺氧。这是由于压力反应导致给身体较大的肌肉传输更多的氧气引起的。通过一两次深呼吸、缩紧这些肌肉然后慢慢放松，可以减轻这种感觉。记住，是一两次深呼吸。我不主张将强力呼吸作为一种克服焦虑的方法。

摆上游戏的面孔

如果其他一切方法都失败了，请允许我提出一个“什么都不做”的建议。尽量不要因为焦虑的感觉而放弃。不要感到你有义务告诉你的学员你有多紧张。你可以让培训中的每个人都知道你的紧张和恐惧，现实是，培训不会因此变得更容易。有太多的学员会利用这种情况。所以，你不可能感到 100% 的自信。欢迎来到焦虑俱乐部。摆上你的游戏面孔——顺便说一下，这是一个自信、热情的面孔——并玩得开心。

| 总结

站在别人面前说话，情绪上比大多数人想到的要复杂得多，而且经常被低估，除非有人真的这样做了。了解专业人士如何思考、行动和生存下来，可以帮助你应对你是否要进入这个行业或是否支持处于这个职位上的其他人。最重要的是，保持积极，保持身材，保持健康，不要怀疑，你一定会呈现最好的自我！

第 16 章

培训的价值

上一次你走出一个零售商店时想“这是我最后一次回到这个地方了”是什么时候？是因为你要买的商品不符合标准，还是别的原因？也许是因为你徒劳地寻找已经没有存货的商品；也许是因为等待了很长时间；也许是因为店员的冷漠态度。所有这些可能性都可以归结为一点：收益损失。

现在让我问你另一个类似于第一个的问题。你上一次走出一家零售商店时想“这是一次愉快的经历，我真的很喜欢”是什么时候？在第二种情况下，也许是因为店员的礼貌；也许是因为店铺的能力——让你感觉到自己很重要。有一件事情是肯定的。你会再次光顾。

我不是说每次你有好的经历，都是好的培训的直接结果……我是说统计数字不言而喻。当今业务的一般经验法则是：一个公司的问题，大约 15% 与人有关，大约 85% 与流程有关。我坚信，好的培训的目标之一是教授可重复的、可预测的流程来协助工作。强调这点的一个令人难过的事实是，大多数人实际上会容忍低的服务水平，只要这种水平是一致的。很多人真的不想要惊喜。通常导致客户拒绝的是服务水平不一致。

调查显示，一个失望的客户会将他的不满告诉 9~15 人。令人沮丧的是，一个满意的客户会将他的体验告诉 2~5 人。不管客户的体验是好是坏，他们把自己的体验告诉相同数量的人才是公平的，但事实不是那样的。这样，在有了第一次糟糕的经历之后，蜜月期就结束了。

记住这些数字，现在该把注意力转移到符合或不符合标准的培训上了。不与客户直接联系的人就不用对客户负责，这样的概念已经过时了。不管这些人在内部客户链上有多么靠近下游，或者离客户有多么远，他们的行为最终都会

影响客户。因此，员工接受的培训不仅对员工如何执行工作有重大的影响，也会对客户产生重大的影响。

认识新一代的培训师

随着越来越多的企业开始意识到好的培训的影响，企业培训部门发生了变革。认为“企业培训师徒有其表”“自己不会做所以才去教”，这种传统想法正在消失。

企业培训师比总裁或首席执行官更能接触到公司和客户。最先担任新员工导师的是谁？很少是经理，因为新员工通常害怕管理层。如果是同事，则可能产生太多冲突。即使在新员工的职业生涯早期，员工之间也可能会有竞争，甚至没有足够的时间真正向新员工说清注意事项。积极接近新员工的人是我喜欢称为“我们讨厌这里，认为任何喜欢这里的人都是傻瓜”的俱乐部成员。这些人由于某种原因厌倦了公司，并想要离开。像垃圾一样，他们让自己感觉更好的方式就是抓住那些容易受到影响的人，试图将其转变为他们的思维方式。一有新员工加入公司，这些俱乐部成员就会去发展新会员。开始新的工作已经足够令人痛苦，再加上因为一开始就要怀疑选择这份工作的决定是否正确，这给新员工带来更大的压力。通常，能够快速拯救新员工的人是这种新一代的培训师。

如果用在公司工作足够长时间、绩效水平也还过得去的资深员工呢？你知道，这些员工没有什么闪光点，只是默默地做自己的工作。你是否意识到有多少人在默默地做自己的工作？在我对许多一线经理的管理培训经验中，他们似乎都同意以下的数字：

- 10%的员工是超级明星。他们做得很好，得到不断的认可，并且表现一直维持在高水平。
- 10%的员工被认为“是雇用了错误的人”。他们很可能不应该被雇用，可能会止步不前，最终会辞职或被辞掉。

- 80%的员工是普通员工。这些人没什么闪光点；似乎只是默默工作。令人沮丧的一点是，很多管理者忘了这些员工。事实上，绝大多数这些员工因为这个确切的原因而辞职：缺乏认可。

所以，在职场中有这些沉默的大多数实际上都还没有被开发出来。如果我们认可他们的工作，会发生什么？你说没什么值得认可的？来吧，更努力地找。也许他们没有什么闪光点，在一些比较明显的地方不擅长，但他们肯定有一些其擅长的东西。例如，也许他们每天都会按时上班。如果你认为他们第二天上班会迟到，你会表扬他们吗？绝对不会！你要做的是巩固良好的习惯。事实上，你可能会帮助他们打开一些闸门，这将激励员工在其他工作上做得更好。我想确保我在这里释放出的关于认可的信息是正确的。这是激发员工绩效的一种方式。这不是讨论其他方面绩效也要提高的一种方式。

你可能会问自己：“认可与培训有什么关系？”在回答之前，我先告诉你，为什么我遇到的大多数经理人都不会给予认可。不是因为他们觉得没有足够的认可就能解决问题，而是因为他们觉得所有员工想要的都是更多的金钱，但组织没有足够的金钱。这就是培训的可能性。当培训真正有效并具有应有的声誉时，可以作为奖励提供给员工。我希望新一代的培训师不会让你失望。

据管理者基金会介绍，当考虑到浪费的工资、招聘成本、培训、对其他团队的影响及错过或延迟的业务交付成果时，雇用成本至少是被解雇员工工资的25%。工资越高，成本越高，在2万~12万美元。关于聘用新员工的正确决策，风险很大。没有尽力将员工从失败的边缘地带挽救回来，可以说是一种犯罪。这种情况下，新一代的培训师也可以发挥作用。

现在让我来介绍一下新一代的培训师。他们具有许多独特的品质。首先，他们学得很快，无论什么课程，都能通过一两次培训成为主题专家。不仅如此，他们对培训投入了巨大精力，对学员怀有极大的热情。新一代的培训师都是风险爱好者，他们会尽力让学员理解和记住他们教的知识。他们对学员的同理心，也使学员有动力应用自己学到的知识。

现在，成功的公司终于把与教什么相同的关注放到了由谁来教上。事实是，课程最多只会和培训师所交付的一样好。风险很大，结果是真实的。公司中没

有人像大多数培训师一样，能直接影响那么多人。雇用合适的人已经变得至关重要。

丨 聘请什么样的人

培训经理经常问我的一个问题是：“聘请培训师时我该注意什么？”这个问题没有标准答案。如果有的话，我会为此专门写一整本书。不同的培训师有适合自己的不同风格，这使得答案更加复杂。让我用一些我在面试中最有趣去发现的特质来代替回答这个问题。

我在面试时要寻找的第一个特质就是能够快速独立思考。我的大部分问题是有许多可能答案的案例研究场景。有经验的面试官会告诉你，这些问题的意图不一定是获取最好的答案。这些问题也不应该有最好的答案，而是需要考虑其他不太明显的领域。首先，看这个人遵循的逻辑模式。你发现了很好的解决问题的能力吗？好的培训师具有很好的解决问题的能力。另外，看看这个人有多能让你相信他的答案。这也是判断个人的表达和说服力的最好的机会之一。这也是了解一个人能否让你相信他的观点的机会。坐下来，如果给出的答案是好的，让自己接受他的观点影响。有些技能你可能有也可能没有。这不是必需的，但我确实想要被说服。

我想寻找的另一个特质是我个人非常强调的。世界上最好的培训师中最常见的关键品质是同理心。这个特质经常出现在培训中，使学员产生共鸣。这个特质在面试时并不容易被发现。但是，你可以试试下面这种方法。首先，由于培训师职业的独特性，面试必须包含试讲。15 分钟应该就够了，主题由被面试者来选。我喜欢看到很强的单人培训技巧结合好的提问技巧，但它们当然不是必需的。这些技能大多数是可以学习的。它们不一定出自本能。但是，同理心是一门难教的课。要了解被面试者拥有多少，可以有意问一个使你看起来有点儿愚蠢的问题。这个问题可能关于刚刚讲过的一个话题，也可能与话题无关。我期待看到这位被面试者在对学员表现出同理心上有什么样的本能。这个人是否保持冷静，并尝试在你的问题中寻找价值？他认为这个问题是一个好的、值

得问的问题吗？在这个人回答之后，你和房间里其他 20 位陌生学员感觉如何？

我认为第三个关键的特质是必要的，就是被面试者的热情。在试讲过程中、问答期间、开始面试之前、面试结束之后以及在走廊里，我都喜欢感受到这种热情。和同理心一样，热情是很难教的。

在聘请培训师或培训引导者时，还有一些特质是我注重的。这些特质可以分为需要具备的和锦上添花的两类。灵活性是重要的，还有体力和快速的行为能力。这个职位不适合完美主义者，无论在课上还是课后很少有事情会达到完美。那些冒险进入这个职业的人必须具备许多通常被认为理所当然的技能，而如果他们拥有这些技能的话，几乎不会被注意到。很多东西可以教给培训师。但是，口头语言能力、解决问题的能力 and 领导力是一些人拥有而另一些人没有的无形资产。如果你将面试结构化来发现这些特质，你会发现你要寻找的人。

丨 总结

综上所述，关于有利于培训的背景这个问题，我见过足够多的具有不同背景的培训师，所以知道这个问题没有确定的答案。然而，带着所有应有的尊重，我仍然相信，成功的培训师通常具有销售背景。我自己对这种现象的看法是，这些人曾经必须通过让人们听取和同意他们的信息来谋生，当到了培训这样比较放松的环境时，他们的典型反应也是一样的。这些人给培训带来了一种美妙的感觉。他们不仅天生会教他们的材料，还不知不觉地把它“卖”给学员。然而，我也见过从来没有任何销售经验的惊人的培训师。

第 17 章

避免培训的陷阱

企业培训部门的区别很大。有些看起来很像人事部门，有些则更像营销部门，还有一些培训部门似乎远离其他部门，几乎是独立的实体。这些形式都可以，只是培训部门离公司其他部门越远，它在人们眼里就越不可信。

| 如何建立信誉和获得对培训的尊重

任何培训部门必须承担的最大问题之一是，培训部门之外、不了解它的人认为，培训部门与公司内部真正在做的事情脱节。因此，我们必须面对最重要的问题：培训部门的相关性。

缺乏相关性，是培训部门必须应对的第一个也是经常遭人诟病的一个问题。乍一看，这似乎是一个很好的理由——自己都没有做过的事情，怎么能教别人呢？一个特别尖锐的例子就是销售培训。产品发生变化，客户及其需求也随之变化。不在一线从事销售的人怎么有效地教在一线从事销售的人？有一个答案，但这个答案有点令人失望。

| 培养合格的培训人员

培训部门必须对其员工进行培训，让大多数人在要教的主题上具有经验。这是一个相当基本的原则，但往往没有被遵守。经验有助于建立难以取得的良好信誉，这种信誉是好的培训部门必需的。你会注意到我说了大多数。我不同意整个部门都必须完全由成功的一线人员组成。我坚信，现实的人才结合往往可以使部门不会只有单一的观念和技术。谁会出于对史密斯家族的尊重，想生

活在一个每个人的名字都是约翰·史密斯的世界？多元化会带来变化和创造力，这在任何部门尤其是培训部门都是必不可少的。

我逐渐接受的一个百分比是，75%的人在教他们以前做过的事情，25%的人则有相关经验。也许他们有销售经验，但不是销售某种特定的产品，或者他们使用过系统，但不是某个特定的系统。这个百分比显然会因所教内容的不同而变化。我所说的数字反映出一个“一线，非一线”的环境。

确保培训者了解他们的领域并且不断更新知识

接下来，为了建立这种宝贵的信誉，培训部门应该制订一个计划来保持部门的相关性。培训部门经常向培训师提供涉及其专业领域的各种文献、杂志、备忘录和通信，试图以此做到培训部门的相关性。不错的想法，但还不够。培训师在一天内面临的压力比大多数人在一个月内面临的压力更大。他们需要应对培训交付的压力，每天还要吃饭、睡觉，这使培训师邮箱中的很多信件失去时效，变得毫无意义，如果这些是保持培训师知识更新的唯一信息来源的话。即使非常自律的培训师也很难吸收堆在桌子上的信息。我不是说这些信息不重要，不需要看。我只是认为，如果这些信息至关重要，那就在团队会议上分享，或者让个人轮流总结和重新分配信息。我想说的还包括坚持用最成功的方法来保持相关性。定期让培训师走出办公室到他所属的领域一线去看看。实地观察或辅导的一天，比查看邮箱中海量的文档更有用。这样的实地考察对于那些质疑培训部门信誉和相关性的人做出了强有力的回应。这对提高培训师的信心也是很好的。定期到一线去，适用于整个公司。

| 培训无法解决所有业务问题

大多数培训部门可能会遇到的最令人沮丧的误解之一就是，无法解释的任何事情肯定都是培训的问题。这带来了第二个问题，我们称为“垃圾箱效应”。

首先，这个可怜部门拼命寻求身份，它必须昼夜工作才能建立自己的信誉。其次，当培训部门建立了自己的信誉后，它必须开始反对这样的观点，即每个问题都可以通过好的培训来纠正。有绩效问题？送他们去培训。失去好员

工？肯定是培训问题。客户不满意？培训。和其他部门关系不好？你猜到了，培训。我可以继续说下去。这里重要的一点是，与普遍的观点相反，并非一切都是培训问题。但如果培训部门不小心，那么它会发现自己正在承担不能也不应该解决的问题。

任何培训请求都应该包括四个步骤：

- (1) 咨询。
- (2) 分析。
- (3) 调查。
- (4) 试点。

咨询以发现是否真的需要培训

在审查培训请求时，利用外部顾问的想法会略有不同。这里我只是说，在浪费大量的时间和精力之前，你应该针对培训请求提出一些问题。这时要开始对这种情况涉及的所有人甚至包括那些关系很远的人提问了。

我们来看一个典型的例子。假设你正在管理热线电话，然后主管通知你，客户对接线员态度粗鲁的投诉有所增加。这位主管立即将该情况与培训问题挂钩。在浪费大量资金于一个可能不存在的问题上之前，现在该问一些问题了。我最有兴趣听听客户——不满意的和满意的——怎么说。我想听听接线员——有被投诉记录的和没有投诉记录的，资深的和新入职的——怎么说。我想听听主管和管理层怎么说。基本上，我想听听与这个部门及其职责有关系的所有人怎么说。制订一个提问计划很重要。我想得到以下几个问题的答案：

- 这种情况发生多久了？
- 这种情况有多常发生？
- 这个问题有多严重？
- 这个问题有什么后果？
- 过去采取了哪些其他行动（如果有的话）？

有了这些问题，我想确定：首先，问题真的存在；其次，我并没有多此一举。往往类似的问题可能已经存在了一代人的时间（在典型的培训部门中，大

约是两年)，而且这些问题曾用一些成功或不成功的方法处理过。我想知道这些方法。

分析培训课程的潜在学员

不是因为我是怀疑论者……确实。这只是为了确定一个问题确实存在，并将现实世界的一些经验添加到潜在的培训中。观察和分析潜在学员可能是一个好主意。这样做可以解决任何最后一刻的疑问，并开始指导你选择适当的培训包。

调查培训课程

现在咨询完问题涉及的所有人，也已经分析了情况，接下来该研究和选择课程了。如果时间是一个问题，标杆分析可能会有帮助。选择培训形式几乎与选择课程本身一样重要。你的培训需要多长时间？你想如何交互和参与？通常你可以通过查看学员的背景和预计的培训规模来回答这样的问题。

培训课程的试点

一旦选定了培训课程，最后就是进行培训。如果课程次数不止一两次，那么看看它的效果如何就很重要。连锁店很少不开几家店试试就在全中国范围内推广的。犯小的错误，比犯大的错误要好一些。学习和阅读课程内容是一回事；教却是另一回事。试点将允许你测试培训课程及其效果。警告：试点不是闹着玩的。有一些必须遵守的规则。

首先，要做到公正的观察，讲课时必须按照书面写的讲，培训师基本不能偏离课程。不要有战争故事，不要有类比，不要有修饰。这样才能判断课程是否写得足够好。如果一位以上的培训师要参加培训，这点尤其重要。培训必须能够由一位培训师交接给另一位培训师，并且后面的培训师依然能够有效地交付培训。另外会使评价复杂化的是培训师的风格，其他培训师可能不会重复前面的培训师的风格。在这种情况下，学员评价的是风格而不是培训。事实上，如果允许修饰的话，好的培训师可以将烤漆的艺术讲成一个有趣的话题。问题是，这样的培训师不容易找，而且这对新的培训课程的评价并没有帮助。其次，

试点意味着培训在交付时要严格按照写好的讲。这样可以对课程的潜在成功或失败进行真正的测试。不是所有培训师都会自愿承担这项有风险的责任（包括本书作者），但它是真正测试材料所必需的。

最后，在准备开展新的培训活动时，建立一种评价其效果的度量系统是很重要的。积极想一想，你要用什么来作为证据表明培训是成功的，以及最初的问题已被解决？在进行实际培训之前进行这些度量，一旦课程开始，就可以进行公正、不偏不倚的评价。由于明显的原因，培训后必须进行培训前确定的所有度量。没有培训前后的比较，就不能客观地证明什么。

试图通过“培训”这个垃圾箱来解决一切问题，是大多数培训部门面临的一个危险。小心。这样做会削弱培训部门的信誉，也会损害代表培训部门的培训师的士气。

丨 培训课程的验证

培训部门遇到的众多障碍之一是证明培训的有效性。公司要么相信培训，要么不相信。同样，大多数人要么支持培训，要么反对培训。遗憾的是，那些反对培训的人只要没有被努力说服，就可以为反对培训找到相当有力的证据。他们的证据往往涉及一个无害的甚至微不足道的小词。这是培训的反对者都必须与之战斗的，但对于反对将培训作为解决方案的人来说，这个词是一个战斗口号。这个词就是“结果”。我并不是反对结果。不过，我通常认为，人们在错误的地方寻找结果。让我给你讲一个可能有助于澄清这点的故事。

在高中和大学，我喜欢打篮球。我热爱这项运动，这项运动也喜欢我。我说“喜欢”而不是“爱”，是因为虽然我渴望能与最好的球员一起打球，但我1.78米高、68千克重的身体遭受了伤病困扰。经过多年的休息、扭伤和痛苦，我决定高挂我的战靴，参加一项不那么剧烈的运动——跑步。在勇敢地进入我的第一场比赛——半马拉松赛——之后，我意识到我需要有人指点我。我的一个朋友拉我加入一个相当严格的跑步项目，每天跑大约五英里。同样的路程，每天五英里。他对我说，如果我坚持这个项目，我会在一个星期后看到可观的

结果。听起来很好，所以我们进行了我的第一次跑步培训。当完成后，我筋疲力尽，气喘吁吁。我看了看表，大约有 35 分钟我喘不过气来。

我们开车回家。当我站在淋浴下仍然喘着气时，我意识到我还有很长的路要走。一个晚上接着一个晚上，我独自跑步，同样的路程，五英里。真正让我感到沮丧的是，我的跑步时间并没有大大改善，而我内心很清楚，我已经尽力了。跑到终点线时的气喘吁吁告诉了我这点！第二个星期快结束时，我很沮丧，打电话给我的朋友表达我对他的方法（和我的身体素质）的不满。他似乎很困惑，并承诺在第二天晚上和我一起跑步。在一起，我们又跑了相同的路程，五英里。我几乎用一个“我告诉过你”的讽刺态度，指着我的手表，向他展示了时间，根本没有改善。他看着我，有点迷惑，说他从来没有告诉过我，我的时间会在一两个星期内大大改善。他告诉我的是，我会看到结果。然后他建议我看看我的呼吸速度。我们一分钟前跑完了，而我的呼吸就好像我们还没有开始。这就是在错误的地方查找错误的结果的一个典型的例子。

大多数培训部门必须处理的问题类似于这个故事。资助和支持培训的人必须展示出结果。那些寻求这些信息的人往往找错了地方。

有时候，我们希望看到员工在参加培训之后能销售更多的产品，结果我们并没有看到有多大的不同。当然不足以匹配培训的巨大支出！然而，我们可能没有看到的是由于销售人员被认为有能力、自信而带来的客户服务上即刻、重大的改善。这些结果需要多年的积累。从长期来说，这些结果代表了巨大的回报。

我们可能正在进行办公自动化技术培训。短期来说，送员工出去培训需要花钱，生产效率损失的成本也更高。有人认为这些员工可以相互学习，或者利用自己的时间去学习。培训后，参加培训的人的速度没有上升，但可能错误率已经下降了。当然，如果没有别的益处，至少好且有效的培训让员工士气提高了。如第 16 章所述，雇用和解雇员工的费用是天文数字。如果你看的是短期，那就是这样。长期来看，这不是比赛。

记住，长期意味着你将不得不等待这些结果。这可能需要几年的时间。遗憾的是，对于那些不喜欢跟踪并且衡量结果的人，他们付出的成本可能比培训

本身更高。无论如何，让我们至少确保我们是在正确的地方并且进行正确的度量。

说服组织中的人相信培训的重要性可能是一个挑战。在大多数情况下，我们必须一再提醒。与好的股票一样，长期结果的度量会比短期的更准确、更公平。

丨 总结

理解培训的真正价值，避免培训陷阱，从来没有显得像现在这样重要。在预算紧缩的情况下，培训部门似乎是最先会被砍预算的。这意味着在培训行业中的我们必须努力抗争。你必须做到和上一次的培训课程一样好，这就是为什么你要注意通过培训能够纠正什么、不能纠正什么、雇用谁，以及如何确保每门课程都做到最好。

第 18 章

与培训管理者的合作

传统上，对于大多数公司而言，培训部门的出现是出于需要而不是仔细规划。你可以称之为“预算问题”，或者称之为“信誉问题”。你甚至可以称之为“身份问题”。通常情况下，当培训部门真的启动时，更多的是被动响应，而非主动应对。假设你的决定是基于后者的，这里有几个你可能需要考虑的想法。

| 强调培训课程的质量

与任何部门（或公司）一样，首先要强调质量。我知道这似乎是很多企业的流行词，但这是一个现实。与任何其他与客户有关的业务一样，质量不好比质量好传播的速度要快得多。没有理由抱怨这样的话是否公平，这只是现实。

要建立质量声誉，培训部门必须做的第一件事是向其他部门或外部组织声明其能力。这实际上只有一种方法，那就是开展培训。最有可能的是，培训来自另一个部门的要求或需求。一旦确定，确实有需要，要确保培训部门不做过多的工作。培训不是结束一切、解决一切的万能药。它只是为了提高绩效，而不是为了解决全世界的饥饿问题。培训部门和周围的人越早意识到这点越好。

| 确保培训师与课程开发人员合作

创建培训部门的另一个重要因素是其员工的职能。管理者在管理培训部门时急切想做的第一件事是将培训师与课程开发人员分开。这是一个可怕的错误。它遵循把销售和服务人员分开一样的旧逻辑。很多人似乎忘记了一点：一

个人教另一个人能提高这两个人的价值。可悲的是，在大多数公司中，将培训师与课程开发人员分开仍然是一项不成文的规定。为什么这么多的培训部门让培训师远离开发人员呢？当然可以说，如果培训师只关注讲课，他们会更专注，表现会更好。问题是，我虽然提出了这个论点，但甚至连我自己都不相信。

允许培训师与课程开发人员携手合作的好处很多。如果培训师协助课程开发人员，那么培训师有可能更快地掌握课程和交付课程，由此也会给培训师更多的信心，进而转化为培训师和培训部门寻求的信誉。此外，这也避免了不接触现实世界的课程开发人员可能会错过现实世界的信息的情况。通常，培训师在他们所教的领域富有经验，并且可以帮助监控课程的相关性。最后，一旦课程开始，培训部门基本上就拥有了大量的领域专家，需要时就可以用。保持这些沟通渠道可以帮助确保课程不会过时，也可以确保你的培训部门不浪费宝贵的资源。

丨 促进课程内容与培训风格一致

一旦课程开始，培训部门必须清除的最后一道障碍，就是一致性。我说的“一致性”，是指多位培训师教相同的课程。这种情况相当常见。在试点中，一名培训师与其他培训师一起学习如何讲一门课。学员来参加培训，结果却感到很意外。（也许我在这里有点偏见）。培训师们庆祝最开始的几个艰难的星期，然后每个人都开始进入课程……按照他们自己的方式。现在，我提倡每个培训师形成自己的风格。令我担心的是，培训师穿越风格的界限，开始改变课程。这很像一个演员尽职尽责地一晚又一晚地说台词。当进入新的部分时，台词也是新的。

几个星期同样的台词，一晚接着一晚，这些词听起来有些老套了。演员改了一部分台词，让这部分变得有一点儿新意。演员真，其相信他们以某种方式使剧本变得更好了。幸运的是，还好有导演，其主要工作是充当演员的眼睛并提醒演员，尽管这些台词没有改变，但观众是变的。对于观众来说，演员是第一次说这些台词。每个观众都值得看到最好的表演。在培训中，演员的剧本被

培训师的课程代替。导演由经理或观察员代替。无论哪种情况，要知道学员的反应和问题无疑会将把课程带到新的、令人兴奋的地方。

如果学员不互相交流，那么培训师之间的不一致就不是一个大问题。学员也有自我，每个人都想向对方保证，他参加的是最好的培训并拥有最好的培训师。实际上，我经常观察到学员在激烈地争论哪个培训师对课程的解释是最准确的。通常，学员被迫选择站队，因为这两种解释都不对。相应的培训师和部门的声誉都将可能受到影响。

更糟的是，涉及一致性的最具挑战性的任务不是课程，而是培训师的主观评价。主观评价涉及培训师的解释。在学校里，我们大多数人在写论文或完成作文考试时通常会提供这种解释。在企业培训中没有大量的这种测试要求。然而，一些课程涉及角色扮演、培训或案例研究的评价。在这种类型的测试中，培训师要解释一个动作或一系列的技能，并评价学员做的效果如何。或许现在你可以看到当多个培训师要评价这种类型的行为时存在潜在困难。

好消息是，这两种情况都有解决方案。课程的问题最好通过立即主动建立基准的方式来解决。通常用最资深的培训师最好。一个简单的事实是，执行这项任务并不是多么复杂的事。然而，在涉及课程和培训师解释的一些灰色地带，资深的培训师就会成为权威。我建议用资深的培训师的唯一原因是，很少有比培训行业拥有更高自我的行业，而指派资深的培训师，处理得公平的话，可能有助于建立声誉。一旦人已经指派好，他应该有责任来协助所有新的培训师进行交叉培训，作为课程开发人员的联系人，如果可能的话，随机地或定期地参加各种培训进行观察。

这两种情景中更难的，是培训师评价的主观部分的一致性。我所使用的最有效的方法需要几个步骤。首先，对你正在评价的一些样本进行录像或录音。我说的“一些样本”，包括被认为优秀的、好的和不那么好的样本。下一步是将你的培训师团队集合起来，订一些比萨饼，并准备开一个到很晚的会议。你需要完成的是在会议室里对要将什么解释成什么达成共识。有一个提醒：共识并不意味着房间里的每个人都必须同意团队的解释，只要每个人都支持团体的行动。许多不满的人说过的那句话“我告诉过你了”，现在他们没有机会再

说了。

任何好的培训部门的标志是其实现和交付一致性的能力。早期一旦确定了作为基准的个人以及对课程主观部分的解释的集体共识，培训部门就可以将它的信誉和有效性推广给与它交互的任何部门。

I 总结

当培训进行得当时，每个人都知道；当它进行不当时，每个人也都知道。与正在开发课程的人建立牢固的关系至关重要。有时，这些开发人员来自你自己的公司，有时这些开发人员是你已经签约的要讲课的客户。共同努力确保你的内容是相关的和准确的，并且材料以一致的方式交付，将大大有助于确保培训课程按质完成。

第 19 章

评价与支持

让我们假设你已经努力地研究了提出的问题，并且已经决定了培训是真正必要的。现在是时候来看看你如何评价你的培训了。这绝对不是一个可选步骤。没有反馈意见，你就是在浪费宝贵的资源。首先，我们来看可用于学员的评价选项。

| 评价学员

当我们大多数人考虑评价学员时，通常首先想到的是“测试”。多年的上学使得我们大多数人害怕可怕的评价。幸运的是，在企业培训中，通常还有更多的选项可用。当然，书面或口头测试是评价学员记忆信息的可行方法。我只有一个问题：你觉得书面或口头测试能让你评价学员的表现吗？我对这个问题的回答是“不能”。这些形式的评价通常不会让培训师真正了解学员的表现。企业培训通常是为了教学员需要应用到工作中的知识，所以，书面或口头测试与企业培训目标之间有一点儿脱节。企业培训中使用的另一种评价形式被称为“能力测试”。这种形式的测试通常用于更偏向技术的情况，并要求学员只是模仿所学的技能。在计算机或其他设备上展示技术，就是这种评价形式的例子。

在评价方面，企业培训的趋势似乎是实施测试。学员可以实际应用这些信息吗？这种测试方法试图让学员了解现实情况，要求他们应用所学内容。通常，这种测试形式甚至使学员在不一定学习过但发生在现实世界中并与其任务相关的领域做出决定。一些常见的实施测试示例是角色扮演，也是我个人最喜欢的。现在学员必须使用所学技能及其本能来独立思考。

评价培训师

让我们将注意力转移到另一个重要的评价主题：你。大多数培训评价都试图将对课程内容的评价与对培训师的评价分开。你对评价的内容部分的兴趣，很可能取决于你与培训课程开发人员的关系。内容通常是用 1~10 分的分制来进行评价的，不仅衡量培训后培训人员的熟练程度，也衡量培训前的熟练程度。下面是问题的示例：

	硬件配置知识									
培训前	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(差)			(平均)				(优秀)		
培训后	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(差)			(平均)				(优秀)		

用这种方法来评价内容，可以让你衡量培训的最终结果，也可以让你更准确地计算培训提供的改进水平。

培训师的评价往往是一个更有争议的话题。争议在于两个方面。第一个围绕谁应该实际看到评价。有人说只有培训师才能看。这是培训师的培训，他最受影响。其他人说，除了培训师，大家都应该看到评价。一旦评价结果被制表和记录下来，那么培训师通常会得到每个季度的统计数字。

我认为两个方面都有价值，但它们并不是互斥的。在将所有评价汇总时，培训师可以更好地了解可能的趋势。事实是有些培训很困难。这可能是因为学员的组合不好，也可能是培训师自身的问题。这样的事情总会发生。所以，要寻找趋势而不是孤立的一两次事件，这很重要。然而，不允许培训师立即得到自己做得如何的反馈，是一个很大的错误。为什么要等两个月才能纠正或调整？解决方案必须是两种反馈方法的结合。查看过去一周的评价，甚至不应该是一个选项。对评价进行研究，从中学习。然后将数字制表，以发现趋势。

| 用课前评估促进准备

对学员进行评价的另一种形式是课前评估和预测试。每位培训师都有自己害怕的东西。我的正好是课前评估。当听到这个词时，我就开始畏惧。在我吓到正在读这些话的人之前，让我告诉你一些课前评估的积极方面。

首先，课前评估的设计有一个非常基本的目标——让学员提前做一些他们自己可以轻松完成的工作。这个概念很简单。如果学员看材料并努力学习，他们可以从更高的水平开始。“有个积极、成功的开始”（hit the ground running）是一个流行的短语，用来描述试图用课前评估达到的效果。没有必要浪费宝贵的时间在一些不需要培训师帮助的基础知识上。这样，在更短时间内可以完成更多，从而节省金钱和时间。听起来好像太好了，不可能成真。

我有几个关于课前评估的问题。首先，课前评估管理起来有点棘手。记住，课前评估的时间必须合适，以便做的人有足够的时间充分地完成任务。很容易遗漏课前评估的某部分没有正确地发送出去，或者根本没有发送出去，而遗漏其中一个就可能给培训师带来许多麻烦。有一两名学员落后，培训速度就可能大打折扣，当然也不会体会到“积极、成功的开始”的乐趣。

课前评估的另一个问题是关于学员完成这些评估的实际能力。到目前为止，培训的现实是，尽管很多公司终于能够理解质量比较高的培训的效用，但大多数参加培训的学员仍然是新员工。问问自己这个问题：“在那宝贵的、难忘的几个月里，我做了什么工作？”我来告诉你我以及大多数人做了什么——整理文件柜、壁橱和任何其他被忽视的、需要清理的地方。通常新来的人不需要花很多时间为课前评估而学习。但现在真的变得很吓人。

问题：如何让学员负责地为课前评估而学习？你可以使用奖励制度。但如果你相信，你可能认为你真的可以在胡须长出来之前再剃一次。很抱歉带给你坏消息，但我在奖励制度上的经验告诉我，如果有 75% 的学员完成课前评估，你就已经是领先的了，仍然有 25% 的学员无法跟上。大多数培训课程留下的是没有可信度的课前评估，这意味着越来越少的学员会完成它。

上述问题最常见的解决方案是预测试。预测试积极的一面是，可以使课前评估的概率大大提升，消极的一面是必须有不通过后果。

这就是我开始变得神经质的地方。你看，我并不是真的反对课前评估，而是经常伴随着预测试。企业培训部门最常用的方法是“送回家”。课前考试失败，你就得卷铺盖走人了。听起来很简单。然而，后果令人吃惊。我以前决心成为一名老师，有权力让一些人及格，另一些人不及格。老师肯定非常喜欢对学员命运的控制。我不知道那能带来什么样的噩梦。我见过参加不通过就送回家的，以及参加打字机预测试的学员忘记了怎么切换到大写自己名字的首字母。一个充满恐惧的无眠之夜，可能会给学员带来一些非常奇怪的结果。如果他们通过了，你通常可以不用考虑他们会进行真正的学习，因为他们精神上感到疲劳。如果不通过，情况会更糟。让我来描述一个相当伤人的场景。一个学员飞到你举办培训的地方来参加一个预测试，看看他为课前评估学得有多好，如果测试通不过，他就得回家。测试中有很多难题，他紧张起来，虽然他确实知道那些信息，但他没有达到 80% 的考试通过成绩。他含着泪去找培训师，恳求让他留下来。然而，规则就是规则，他被“送回家”。他感到羞辱、沮丧，情感上遭受的打击永远无法恢复。培训师做的不会比这好多少。从某些方面来说，留在培训室里的人会有一种死亡的感觉。

如果这没有在情绪上吓倒你，让我从经济上再补一枪。我们来看和前面相同的情况，但从法律的角度重新来看。我们假设同一个学员没有通过同样的考试。在回家的路上，这位学员开始提出一些问题：“谁说 80% 才表示你知道足够的信息可以留下来？”“谁说每个问题都是公平的？”“谁说每个问题涉及的都在给我们看的课前材料里？”顺便说一句，那个学员回去以后就被公司解雇了，失业，失去了家，最终失去了妻子。对不起，我描述了这样一个阴暗的画面，但就是这样引起了大规模的诉讼。

避免这种诉讼的唯一方法是在把学员送回家之前让课前测试通过合法验证。要做到这点不容易。它通常需要临床心理学家的帮助，临床心理学家对着课前测试提供的材料对每个问题进行研究。然后他们完成一个程序，花数月时间对考试进行测试。然后确立一个规范，这样考试就经过了法律验证。

即使经过法律验证，你也不是就没有危险了。你将不得不与参与此测试的所有培训师进行沟通。你必须解释，测试的条件（时间限制、使用附加材料）必须一致。另外，还有一点也必须沟通好。谁能留下来和谁得走，都必须遵守规则，不得有例外。这意味着如果 80% 被确定为能够通过的分数点，79% 的百分比就必须走人。不允许具体案例具体解释。我还建议资深的主讲人或经理监督整个操作过程。这也包括那些悲痛欲绝并恳求培训师让他留下来的人。正如我之前所说，加强这一规则是培训师工作中最困难的一个方面。如果第三方可以干预并做出必要的安排，通常对涉及的各方会更好。任何偏颇同样会打开潜在诉讼的大门，那些没有得到同样待遇的人可能会发起诉讼。

看起来似乎是，如果你这样做，你就很可恶，可如果你不这样做，你也很可恶。但我有一个让自己感到比较舒服的妥协的做法，那就是不要把没有通过课前评估的学员送回家，而是增加他的工作量。我的意思是允许该人在第二天再次进行测试，这需要在常规培训负担之外进行额外的工作。如果学员没有通过第二次考试，也许就需要写一篇文章或论文。这个想法是尽可能人性化地让这名学员赶上来。我说的“人性化”，只是说表示同情，同时允许学员继续学习，有尊严地尝试。

对一天的课程特别有效的另一个方法，就是在课前评估材料里放上一封信，说明测试结果将发送给学员的导师。有时从学校里学到的经验教训在培训世界中也奏效！

切合实际的期望

随着培训的到来，征求培训学员的期望是一个好主意。通常培训不能满足太高的期望。支持和反对培训都可能会有不合实际的期望。

当提到不切实际的保守期望时，我想到的是我在很多课程中仍然听到的老话：“如果我可以在这次培训中学到一两个新想法，那么这就是值得的。”如果在培训期间平均每个人只能学到一两个新想法，我会认为培训是失败的。最近我参加了一个为期一天的关于管理不同人格类型的培训。在令人失望的一天结

束时，我看了我的笔记和讲义，确定我只学到了一个可以使用的新想法。我记得的不是我有多么欢呼雀跃、愉快地认为这是一个富有成效的日子。我只记得我感到失望，觉得我被利用了。我向你保证，我们可以梦想得到更多。

期望论点的另一面是期望从培训中得到太多东西。好的培训并不能移山填海，也不能治愈不治之症。人的大脑只能承受这么多；即使有最好的培训，讲得非常专业，也会有可以了解的知识和需要知道的知识。对培训切合实际的期望应该是有激励作用的培训，讲得专业（实施本书中的一些方法），让听众得到激励并感到满意。

管理层的支持实际上有点像一个经不起考验的朋友。预算宽松时，管理层经常会站在临时演说台上宣扬培训的价值。他们会说：“尽管去做，我要这些人得到恰当的培训！”或者“钱不是问题，我的人必须学习正确的方式！”可悲的是，当预算缩减时，最先去掉的是什么？你猜到了，是培训。

丨 总结

本书的意图不是描绘企业培训悲观、阴暗的画面。事实上，恰恰相反，我的真正意图是解释如何使你的培训令人难忘和有效，使你的培训和学员都得到发展，不管是不是好时候。了解如何让你的学员做好准备，如何评价学员，你如何被评价以及如何准备这些评价，将使你的工作变得更容易。

第 20 章

交叉培训

一旦掌握了必要的教学工具，培训师就必须开始学习将要讲的课程。要准备多长时间才够？关于教培训师新课程的最佳方法，有很多理论和观点。坦白地说，在所有我学过然后去教的课程中，我不记得有哪两种交叉培训方法是一样的。我很乐意提出一些建议，但首先让我告诉你其中涉及的一些因素。

| 交叉培训的培训师应考虑的因素

首先，一个关键的决定因素是材料类型。在需要广泛技术知识和培训的课程上，我见过对新手培训师进行超过一年的交叉培训，才让其准备好在没有协助的情况下进行教学。一些技术性不强的课程可以在一星期之内就让培训师准备好教学。

要考虑的另一个因素是课程的教学频率。如果你打算只教一两次课，花几个月来学习课程显然不划算。

我的目的是考虑更普遍的情况。每门课程都有不同的地方，但希望你能够使用一些推荐的方法调整你的时间表和技巧。

| 如何对新手培训师进行交叉培训

我们来看一个需要很少技术信息的经典课程。课程时间为一星期，定期由四位培训师来教。大多数团队会有一位带头的或资深的主讲人，由他来负责。正如我在第 18 章中提到的那样，重要的是要有人负责一致性，这在交叉培训

新手培训师时是至关重要的。

许多培训部门犯的错误是让新手培训师坐在教室后面，让他观看培训，却没有告诉他要做什么，然后要求两位培训师每天进行总结。这在理论上似乎是合理的方法。问题是它不能有效地工作。首先，试着在培训教室的后面坐着不说话一个星期，看看你能有多少收获。其次，在一天结束的时候，进行培训的培训师已经不像上午那么有精力了，急于回家。所以，净效应就是一个新手培训师一天中吸收不到多少东西，在总结的时候收获的更少。

我使用过的最好的方法是结合使用不同的方法。要以高效的方式来做这项工作，你将不得不腾出多位培训师来提供帮助。让新手培训师坐在教室后面不是坏主意，但是要让资深的培训师进行总结。这对你的交叉培训有利。首先，你将为你的新手培训师提供一个还没有完全精疲力竭的人；其次，你将取得多位培训师教授同一门课程时努力保持一致性。仔细查看课程内容。看看是否有哪些地方可以让你在培训进行时就进行总结的。经常使用的一些经典的时间点是培训回顾、小组练习、实验工作和个人学习。如果可能的话，尝试在这些时间点进行你的总结。新手培训师也会疲惫不堪。诚实地说，在观摩培训一天之后，我感觉比讲一天课更累。我说不出来为什么，但的确如此。大多数培训师都同意这点。

许多培训部门的另一个常见错误是新手培训师在观看培训之前缺乏准备。给新手培训师一份培训师手册、一根荧光笔，然后祝福他，这并不是我说的准备。新手培训师必须准备好要在观看的培训上看什么。

首先告诉你的新手培训师，观看培训中可能令人感到困惑或难教的地方。如果在观看培训的某个部分时，新手培训师感到困惑，那么这些内容很有可能也会让学员感到困惑。交叉培训令人沮丧的部分是，如果你没有记下这些地方，你可能会忘记其中的一些。记住，当你学完这些内容与正在进行交叉培训的人一起工作时，你将比学员了解更多的知识。你投入的时间和精力比学员更多。一旦熟悉了这些内容，你就会有一种自然的想要快速讲完的倾向。如果你记下这些方面，不仅你会更有信心，知道你能够回答学员最可能问的问题，而且这些笔记也会一直在那里提醒你放慢速度，并确保每个人都听明白。

在进行交叉培训时需要注意观看的另一些地方是当发现自己走神的地方。和你感到困惑的地方一样，如果你失去兴趣，其他的许多学员也会这样。看一下周围，你会明白我的意思。几乎所有的课程都有无聊的地方。不管是出于什么原因，这些是常常会让学员走神的地方。

这种现象的典型例子在电影中也可以找到。当我 16 岁时，我做过的第一份工作是在电影院里当引座员。这是我第一次注意到走神的地方。我站在电影院的后面。在电影播放的某些时候，经常是情节发生变化的时候，大约 90% 的人会动动身子。往往只是伸伸腿或跷起腿，但几乎每个人都会动一动，然后会再次静下来，被吸引到情节中去。课程也是一样的。不是每部分都能引人入胜，但你也不想让学员走神。正如你已经在本书第 8 章中学到的那样，你总是可以想出一些可以维持兴趣的方法，这些方法可以在不改变课程的情况下增加一些兴趣。

在进行交叉培训时要关注的最后一个也是最重要的一个地方与后勤有关。在大多数情况下，新手培训师将带来关于他们要培训的话题的一定经验。当然，需要一定程度的复习，但在大多数情况下，产品知识就在那里。真正的挑战在于学习有关课程的后勤。下面是后勤问题的一些例子：

- 所有示例中都包含的时间安排（可能是最难的）
- 小组练习
- 学员的资料
- 讲义材料
- 需要的视觉辅助工具

当新手培训师进行交叉培训时，关注这些问题至关重要。没有什么可以取代经验，但好的后勤准备能有奇迹般的作用。首先，知道接下来会发生什么并准备好一切材料的新手培训师能避免焦虑。这种准备和信心，使得培训师能给学员留下更加美好的印象。

考虑到后勤的重要性，这里有一个可以使你的交叉培训更有效的建议。在交叉培训的环境中学习课程时，请尝试使用两种或三种不同颜色的荧光笔。设定一种关键色，坚持下去。可以用红色表示活动，要么是小组活动，要么是休

息。绿色可以表示学员的讲义或直接引用学员手册。黄色可以表示使用视觉辅助工具。这绝对不是一个新的技巧。问题是，大多数培训师一开始会想到这个概念，但最后却使用许多颜色和符号，他们高亮显示的笔记根本没有任何帮助。这句话说多少次都不够：“强调一切等于什么也没强调。”有选择地使用加亮显示的颜色和平时用的颜色，这样就应该不会有任何困难。

丨 不要做完美主义者

现在我们回到第一个问题：“要准备多久才够？”希望通过使用之前讨论过的一些方法，你现在可以更好地评估你的答案。让我给你一个友善的警告：要警惕你骨子里完美主义者的那一部分在培训早期控制你的行为。我说的“完美主义者”，是指坚持认为他必须完成一切的人，他必须知道培训开始之前要知道的一切。我们很难在道德上批评这种人。但问题在于，完美主义者在培训行业中会很快衰老。当你看到培训师在紧锣密鼓的课程安排下还要不断“救火”时，你就会明白我为什么这么说了。试图在培训中为每种潜在情况做好准备的培训师通常会发现结果令人失望。让我用一个比喻来说明我为什么这么说。

如前所述，一段时间以来我一直在跑步。由于种种原因，我现在跑得没有那么勤了，但我还是很认真地跑步。我并不孤单。我跑步的原因之一，我喜欢跑步，我更喜欢赛跑。每年我都会参加一定数量的比赛，虽然我有几年没有参加马拉松赛了，但它仍然是我最喜欢的比赛。我不认为自己是特立独行的人，但是我的培训一直被认为是独特的。到目前为止，当我在准备参加比赛或与别人合作来帮助他准备好时，我会宣传一种简单的哲学：“努力训练，照顾好自己，表现得强壮，相信你的能力。”这似乎全部都是废话，但想法相当简单。如果你努力做你需要做的事情并照顾好自己，你会找到坚持下去的力量。

许多人会进行更多的训练，会做出牺牲，让自己感觉很悲惨，基本上到比赛上场时看起来像要死了一样。当然，你已经见过这些人在路边跑，看起来好像他们时刻准备结束一切。太糟糕了。有很多像我这样的跑步者，实际上看起来好像我们有点享受比赛。最有趣的是，尽管运动员有那么多的训练，但他们

常常输给像我这样的傻瓜。为什么？因为他们太累了，筋疲力尽，为尽全力而经常受伤。他们最好的努力是花几星期的时间绕着一些黑暗、孤独的跑道跑。

完美主义的人格也有相同的风险。最具讽刺意味的是，与神经质运动员一样，通常你会达到你准备得越多反而越没有准备好的点。跟着我念：“你无法准备好一切。”放松。投入合理的时间去准备，然后开始培训，在培训上表现得敏锐并准备好独立思考。问一个战斗士兵，他会告诉你，没有办法真正模拟实弹环境。培训师也无法模拟压力之下的讲课条件。记住你的备注，对你的后勤准备充满信心，相信你的直觉。

丨 权力及许多权力滥用

在你将本书存放到充满尘埃的书架里去（希望是一个比较突出的位置）之前还需要讨论的最后一课，是应对作为培训师的副产品之一并最终对课程和讲课感到舒服，这一副产品就是权力。可悲的是，新手培训师经历的第一个也是最悲惨的陷阱之一，就是权力的诱惑。

当新手培训师做准备时，他的迫切是无与伦比的。我从许多新手培训师（甚至也有一些老手）那里看到了同样的模式在重复。培训师带着不惜一切代价要赢的态度授课：愿意为学员量身定制信息，热情，毫无疑问或毫不犹豫地做所需要做的，甚至额外多做一些事情让学员体验到一个有收获的培训。

这种愿望什么时候停止？我们何时开始怀疑自己的信息？

在成功应对开始经历的压力之后，转变就发生了。在获得奖励——来自我们的学员和同行的赞美——之后，我们开始相信自己的不朽。我们真的有才华！我们真的很强大！巧合的是，大概在同一时间，我们教的学员开始缺乏动力。我们的权力瘾现在换上了更加残酷的面孔。如果学员不能跟上，他们会被警告。如果课堂作业不符合我们的期望，他们将付出很大的代价。我们站在那里，可怜地相信被自己误导的感觉：“学员根本不是以前的样子了。他们让我责怪他们，这是好事！”不要这样做。

I 总结

有效的交叉培训是维持课程一致性的关键。做得正确的话，学员从不同培训师那里感受到的唯一真正的区别就是培训师的风格。没有完美的交付，但这并不意味着我们不应该尽力做到最好。允许和欣赏每位培训师带来的独特风格，这提醒我们，我们不是在创造克隆，而是在维持课程的一致性。维持讲课内容、课程时间安排、课程活动和其他内容的统一，将有助于创建你所寻求的一致性。对学员的移情和同情，将帮助你避免权力可能带来的陷阱。

结 语

下一步

我要说的基本都说完了。把我所知道的一切都写到本书里，既有回报，也感到有点儿不安。因为有些事情如技术，几乎每周都会发生变化，而其他的一些事情如我们用良好的沟通技巧和敦促赢得整个屋子里的人，一点儿也没有改变。我希望看完本书后，你更有能力了解出色的培训的现实情况，在压力下也能更好地做好你的工作。有了此次的第 4 版，这本书现在已经走过了 25 年的旅途。

在学员面前展示和表演的魅力在于，很少有其他职业能够提供这么多的兴奋或允许这么多的创造力。没有两天是一样的。无数变量影响培训时发生的事情。作为培训师，你可能死于压力，也可能因压力而茁壮成长。我试图给你尽可能多的不同形式的弹药。

试验！如果一种方法不起作用，那就试试另一种。到今天为止，我一直在讲台上放一张纸，只是专门为了记下可用于我教的培训技巧课程的改变。由于课程内容和交付技术的变化，本课程现在的学员比我重写它之前增长了约 9 倍。正如他们所说的，“如果没坏，就把它修得更好！”

在“把它修得更好”的过程中，可能经常伴随着挫折，当你尝试实现新的想法和过程时，在一段时间内，你可能会变得更糟。以 UPPOPPR 过程为例。要立即掌握它并不容易，但任何看到它发挥作用的人都会极其信赖它。真正的问题不是被说服使用它，而是在遇到挫折时仍然坚持使用它。第一次尝试使用我提出的一些想法时，你可能变得更糟糕，而不是更好。

最后，让我讲一个故事来解释这一切。当我大概 13 岁的时候，我在电视

上看到了一位新的网球奇才吉米·康纳斯。因为我惯用左手，极具竞争力，所以我决定把吉米·康纳斯（也惯用左手）当成我新的运动英雄，并激励自己参与这项运动。我疯狂地向父母要钱，最后购买了威尔逊 T-2000 网球拍，和我的英雄一样。我不会说很多运动我是自然而然就会的，但由于某种原因，网球就是这样。没有接受任何训练，我立即可以打败所有在同一时间开始打网球的朋友。后来，当我参加高中网球队的时候，教练问我是否有任何训练经验。我自豪地告诉他：“没有。”他让我跟另一位老师练发球。令我困惑的是，我的发球很快，但每次都是一样的。当我换了另一位老师的时候，他做的第一件事就是将我手中的球拍扭到反手握的程度。他解释说，虽然我发球很快，但太容易预测了。他想教我如何让球旋转起来，发上旋球。这是非常令人沮丧的尝试用球拍的方式，但我记得他耐心地告诉我不要担心球发出去的方向，只要使用正确的方法，球最终将发到我要去的地方。学这种发球最难的部分可能是和我的朋友在一起打球的时候。我经常双发失误，输给我从未没有输过的人。我会不断地低头看我的握拍，希望能够换回原来的握拍。我用那种方法可以击到球，而且速度很快。我也认识到我可能会每天都打网球，但我的发球永远不会改善。这需要自律，我拒绝换回我的旧握拍方式。现在我的发球毫不费力。我的发球比过去更准确、更好，而且我练习得越多，发球越好。

这个故事说明什么？要使用我教过的一些方法，你需要离开你的舒适区，而且很可能你会先变差一点儿，然后再变得更好。你可能嘀咕着想要回到你原来的旧方式。我希望你不要改回你的握拍，而是付出改善的代价。

要注意在许多资深培训师身上的无意识的无能精神。继续推动自己“把它修得更好”，并且要看评价。那些是你的客户在说话，和任何其他业务一样，它们最终将决定你的成败。

没有比给参加过我的培训、听过我讲故事的人回信更快乐的事了。我很想听到你的意见，所以请填写回复卡，或者给我发电子邮件到 [Training @ Jolles.com](mailto:Training@Jolles.com)。祝你好运，并希望当你陷入困境时这些想法以及你的精力和热情能够帮助你！